

**PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *PERFORMANCE PRISM*  
DI PT. BOMA BISMA INDRA (PERSERO)**

**SKRIPSI**

**KONSENTRASI TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh :

**ROSA ISAFI  
NIM. 0210623057-62**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS TEKNIK  
JURUSAN MESIN  
MALANG  
2007**

**PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *PERFORMANCE PRISM*  
DI PT. BOMA BISMA INDRA (PERSERO)**

**SKRIPSI**

**KONSENTRASI TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh :

**ROSA ISAFA  
NIM. 0210623057-62**

Telah diperiksa dan disetujui oleh :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

**Ir. Masduki, MM  
NIP. 130 350 754**

**Taufiq Basjry T., ST, M.MT  
NIP. 132 137 965**

**PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *PERFORMANCE PRISM*  
DI PT. BOMA BISMA INDRA (PERSERO)**

Disusun Oleh :

**ROSA ISAF A  
NIM 0210623007 – 62**

Skripsi ini telah diuji dan dinyatakan lulus pada  
tanggal 8 Agustus 2007

**DOSEN PENGUJI**

**Skripsi I**

**Sugiarto, ST., MT  
NIP. 132 137 966**

**Skripsi II**

**Dr. Ir. Rudy Soenoko, M. Eng., Sc  
NIP. 131 411 121**

**Komprehensif**

**Ir. Winarno Yahdi Atmojo, MT  
NIP. 131 280 655**

**Mengetahui**

**Ketua Jurusan Teknik Mesin**

**Dr. Slamet Wahyudi, ST, MT.  
NIP. 132 159 708**

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, tidak lupa penulis sampaikan terimakasih kepada :

1. Bapak Slamet Wahyudi,ST.,MT.,DR selaku Ketua Jurusan Mesin, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
2. Bapak Ir. Tjuk Orbandono,M.Sc selaku Sekertaris Jurusan Mesin, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Ir. Masduki, MM selaku Ketua Kelompok Kosentrasi Teknik Industri.
4. Bapak Ir. Masduki, MM dan Bapak Taufiq Basjry T.,ST,M.MT selaku Dosen Pembimbing.
5. Bapak Moch. Agus Choiron, ST, MT selaku Dosen Wali.
6. Bapak Drs. Slamet Supriadi sebagai pembimbing dalam pengambilan data di PT. Boma Bisma Indra, dan juga Bapak-Bapak dalam divisi Peralatan Industri yang telah bersedia dalam pengisian kuisioner yang penulis berikan.
7. Kedua orang tua yang telah memberikan dukungan sehingga terselesaikannya skripsi ini.
8. Teman-teman Kampus R 54-G : Bienk, C-penk, Bongkrenk, Mbah Tile, Oler, The Krue, Top One, Mesum, Ari Gendut, Mbah Darmo,ST, Mail,ST, Steven, Gemboel, Rizal,ST, Nyonya Erida, Ir.One, Parto\_Setro, gondrong\_ruby serta teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
9. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna, maka penulis berharap masukan berupa saran dan kritik dari berbagai pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

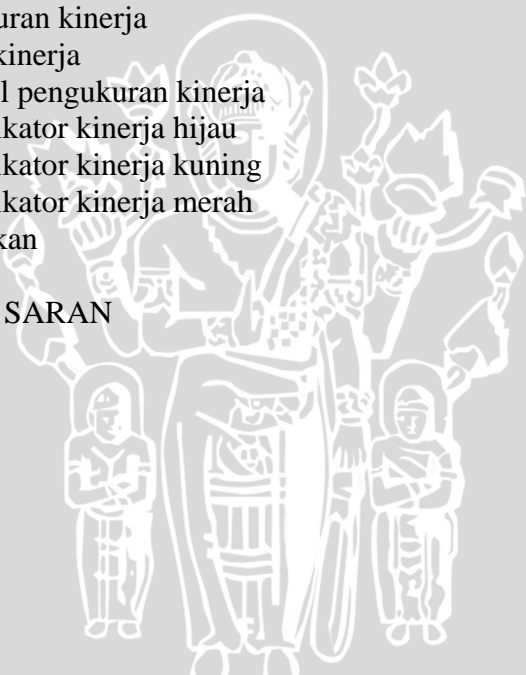
Malang, Agustus 2007

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
RINGKASAN	vi
<b>I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Batasan Masalah	2
1.4 Tujuan Penelitian	2
1.5 Manfaat Penelitian	3
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>4</b>
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja	4
2.1.1 Sejarah pengukuran kinerja	4
2.1.2 Istilah-istilah dalam pengukuran kinerja	7
2.1.2.1 Ukuran-ukuran kinerja	7
2.1.2.2 Pengukuran kinerja	7
2.1.2.3 Sistem pengukuran kinerja	8
2.2 <i>Performance Prism</i>	8
2.2.1 Interrelasi sisi <i>Performance Prism</i>	10
2.2.2 Tahapan <i>Performance Prism</i>	17
2.3 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	17
2.4 <i>Objective Matrix (OMAX)</i>	21
2.5 <i>Traffic Light System</i>	23
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	<b>25</b>
3.1 Tahap perumusan masalah dan penelitian awal	25
3.2 Tahap pengumpulan data	28
3.3 Tahap perancangan sistem pengukuran kinerja dan pengolahan data	28
3.4 Tahap implementasi	29
3.5 Penarikan kesimpulan dan pemberian saran	29
<b>IV. PENGUMPULAN DATA</b>	<b>30</b>
4.1 Profil perusahaan	30
4.1.1 Sejarah singkat perusahaan	30
4.2 Pokok-pokok organisasi dan prosedur	31
4.2.1 Dasar hukum	31
4.2.2 Tujuan dan tugas pokok perusahaan	31
4.3 Struktur organisasi perusahaan	32
4.4 Sistem pengukuran kinerja sebelumnya	36
4.5 Identifikasi stakeholder PT. Boma Bisma Indra	39

V. ANALISA DAN PENGOLAHAN DATA	43
5.1 Identifikasi skala kepentingan stakeholder	43
5.1.1 Identifikasi <i>gap stakeholder satisfaction</i> dan <i>contribution</i>	52
5.1.2 Menentukan tujuan-tujuan ( <i>objective</i> ) bisnis	59
5.1.3 Identifikasi key performance indikator	60
5.1.3.1 Identifikasi strategi, proses, dan kapabilitas	61
5.1.3.2 Identifikasi <i>key performance indikator</i>	67
5.1.4 Verifikasi <i>key performance indikator</i>	72
5.1.5 Spesifikasi <i>key performance indikator</i>	72
5.1.6 Pembobotan	75
5.1.6.1 Pembobotan kinerja perusahaan keseluruhan	75
5.1.6.2 Pembobotan KPI pada investor	76
5.1.6.3 Pembobotan KPI pada konsumen	76
5.1.6.4 Pembobotan KPI pada tenaga kerja	77
5.1.6.5 Pembobotan KPI pada <i>supplier</i>	78
5.1.6.6 Pembobotan KPI pada regulator	78
5.1.6.7 Pembobotan KPI pada masyarakat	79
5.2 Implementasi sistem pengukuran kinerja	79
5.2.1 Data pengukuran kinerja	80
5.2.2 Pengukuran kinerja	84
5.2.3 Evaluasi hasil pengukuran kinerja	84
5.2.3.1 Indikator kinerja hijau	84
5.2.3.2 Indikator kinerja kuning	85
5.2.3.3 Indikator kinerja merah	85
5.2.4 Tabel perbaikan	86
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	91
6.1 Kesimpulan	91
6.2 Saran	92
LAMPIRAN	

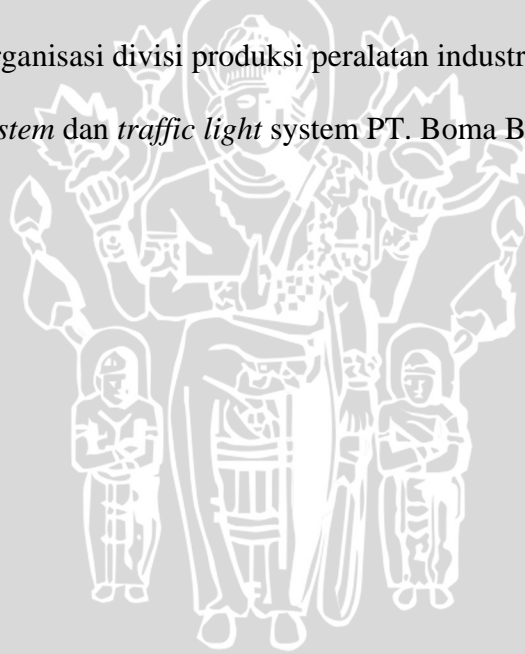


## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.1.	Skala penilaian perbandingan berpasangan	19
Tabel 5.1.	Tabel <i>stakeholder satisfaction</i> dan <i>stakeholder contribution</i>	43
Tabel 5.2.	Tabel skala kepentingan <i>stakeholder satisfaction</i> dan <i>stakeholder contribution</i>	48
Tabel 5.3.	Tabel skala penilaian beserta <i>gap</i>	52
Tabel 5.4.	Pemunculan <i>objectives</i> pemenuhan <i>stakeholder satisfaction</i>	59
Tabel 5.5.	Deskripsi proses bisnis perusahaan	65
Tabel 5.6.	Pemunculan <i>key performance indikator</i>	68
Tabel 5.7.	<i>Key performance indicator</i> (KPI)	72
Tabel 5.8.	Hasil pembobotan <i>overall performance</i>	75
Tabel 5.9.	Hasil pembobotan KPI pada kriteria perspektif investor	76
Tabel 5.10.	Hasil pembobotan KPI pada kriteria perspektif konsumen	77
Tabel 5.11.	Hasil pembobotan KPI pada kriteria perspektif tanaga kerja	77
Tabel 5.12.	Hasil pembobotan KPI pada kriteria perspektif <i>supplier</i>	78
Tabel 5.13.	Hasil pembobotan KPI pada kriteria perspektif regulator	78
Tabel 5.14.	Hasil pembobotan KPI pada kriteia perspektif masyarakat	79
Tabel 5.15.	Pencapaian dan target untuk tiap KPI tahun 2005-2006	81
Tabel 5.16.	Perbaikan-perbaikan untuk tiap-tiap KPI	87

## DAFTAR GAMBAR

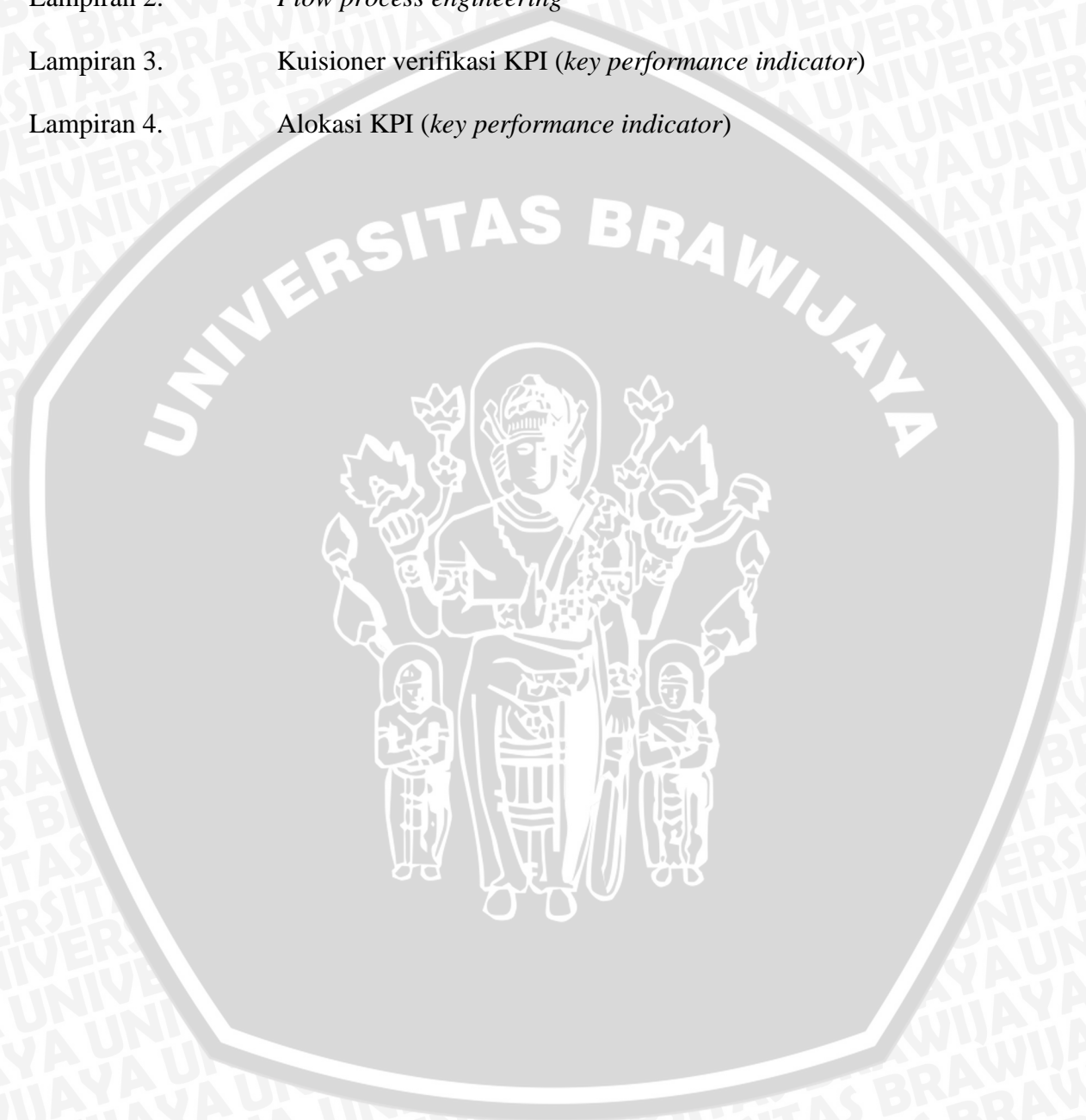
No.	Judul	Halaman
Gambar 2.1.	Kerangka prisma performansi	9
Gambar 2.2.	Stakeholder dari kerangka prisma performansi	12
Gambar 2.3.	Pemberian <i>value</i> pada stakeholder	16
Gambar 2.4	Kebutuhan dan keinginan stakeholder dan organisasi	16
Gambar 2.5	<i>Objective matrix</i> (OMAX)	25
Gambar 3.1	Diagram alir metode penelitian	26
Gambar 4.1	Struktur organisasi PT. Boma Bisma Indra	38
Gambar 4.2	Struktur organisasi divisi produksi peralatan industri	41
Gambar 5.1.	<i>Scoring system</i> dan <i>traffic light system</i> PT. Boma Bisma Indra	90





## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul
Lampiran 1.	Formulir penilaian kinerja
Lampiran 2.	<i>Flow process engineering</i>
Lampiran 3.	Kuisisioner verifikasi KPI ( <i>key performance indicator</i> )
Lampiran 4.	Alokasi KPI ( <i>key performance indicator</i> )



## RINGKASAN

ROSA ISAFSA, Jurusan Mesin, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Februari 2007, *Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Performance Prism di PT. Boma Bisma Indra Unit Indra*, Dosen Pembimbing : Ir. Masduki, MM dan Taufiq Basjry T., ST, M.MT.

Pada masa globalisasi sekarang ini, seluruh perusahaan termasuk perusahaan negara harus bersaing dalam kompetisi yang semakin sulit. Suatu sistem pengukuran kinerja yang benar-benar dapat membantu perusahaan melakukan perbaikan secara kontinu saat ini diperlukan. Sedangkan, sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur perspektif finansial dianggap tidak lagi bisa menjawab permasalahan riil yang ada. Selain itu, sekarang dan pada masa yang akan datang jalan terbaik bagi perusahaan untuk bertahan dan berhasil dalam jangka panjang adalah mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan seluruh *stakeholder* (investor, konsumen, tenaga kerja, *supplier*, peraturan dan masyarakat) dan memberikan nilai untuk seluruh *stakeholder* tersebut. Untuk itu penulis memilih salah satu model yang dijadikan obyek penelitian, yaitu *Performance Prism* yang diperkenalkan oleh Chris Adams dan Andy Neely pada tahun 2001.

Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model ini dilakukan dengan mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi *stakeholder* perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja (*Key Performance Indicator* atau KPI) yang lebih bersifat taktis dan kuantitatif. Dari sini, dilakukan pembobotan dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) kemudian dilakukan *tryout* dengan *scoring* dan *traffic light system* untuk masing-masing KPI sehingga perusahaan dapat mengetahui dengan tepat prioritas perbaikan yang harus dilakukan.

Dari hasil pembobotan menggunakan AHP, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja dengan pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah KPI jumlah order antar periode terukur yang berhubungan dengan Kelompok KPI pada perspektif konsumen. KPI dengan bobot kedua terbesar setelah KPI jumlah order antar periode terukur adalah jumlah pengguna jaminan kesehatan antar periode terukur. Pengaruh yang besar juga terletak pada KPI-KPI yang berhubungan dengan aspek konsumen sebagai fokus penting manajemen dalam mempertahankan keberadaan perusahaan. Sedangkan dari hasil *try out* dapat ditarik kesimpulan terdapat dua KPI dalam kondisi kritis yang memerlukan perbaikan, yaitu pada perspektif investor dan perspektif konsumen.

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar belakang

Model pengukuran kinerja tradisional seperti akuntansi keuangan diyakini tidak lagi memadai dan bahkan bisa menghambat kemampuan perusahaan menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang (Sudiby, 1997). Pengukuran kinerja tradisional - yang cenderung mengedepankan pengukuran kinerja finansial- dianggap kurang relevan karena tidak menggambarkan kondisi riil perusahaan, tidak menunjukkan adanya banyak masalah sehingga tidak merangsang adanya *continuous improvement*. Oleh karena itu, pada satu dekade terakhir ini beberapa metode pendekatan untuk keperluan *performance measurement* seperti *Integrated Performance Measurement System* yang berangkat dari *stakeholder requirements*, *Cambridge Model* yang berangkat dari *product groups*, *Balanced Scorecard* dengan *starting point* strategi bisnisnya, dan sebagainya yang dirasa dapat menjawab permasalahan riil dalam dunia bisnis banyak direkomendasikan.

Chris Adams & Andy Neely melihat bahwa kesalahan besar yang ada pengukuran kinerja diawali dari strategi tidak pada apa yang menjadi keinginan *stakeholder* (Adams & Neely, 2001). Hal ini menunjukkan walaupun *Balanced Scorecard* berangkat dari strategi bisnis namun pertanyaan mengenai apa yang dibutuhkan *stakeholder* masih sering dimunculkan dan hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya perhatian pada *stakeholder*. Hanya ada satu sistem pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan, meliputi investor, konsumen, tenaga kerja, *supplier*, regulator dan masyarakat. Suatu *framework* sistem pengukuran strategis untuk mendukung keputusan tersebut adalah *Performance Prism* yang diperkenalkan oleh Chris Adams dan Andy Neely pada tahun 2001.

PT. Boma Bisma Indra Unit Indra adalah perusahaan milik negara yang harus siap menghadapi persaingan yang semakin berat dengan perusahaan - perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama. Persaingan tersebut harus dihadapi dengan perbaikan yang terus-menerus pada setiap aspek perusahaan. Perusahaan harus beradaptasi dengan permintaan-permintaan baru dari pasar, sementara permintaan dari dalam perusahaan juga harus terpenuhi, yaitu mengoperasikan perusahaan dengan

efisien dan efektif dengan komunikasi yang baik antara pihak manajemen dengan pekerja. Perbaikan yang terus-menerus tersebut harus diawali dengan suatu perancangan sistem pengukuran kerja yang baik, yaitu suatu sistem pengukuran yang terintegrasi, meliputi seluruh aspek pada perusahaan (*stakeholder*) dan dapat menterjemahkan kepuasan dari *stakeholder* serta kontribusi yang diberikan ke perusahaan.

Hasil studi awal dan literatur menunjukkan perlu adanya perubahan sistem pengukuran kinerja di PT. Boma Bisma Indra dengan alasan : (1) Pelaporan kinerja perusahaan lebih menitik beratkan pada laporan finansial seperti laporan laba rugi, laba rugi atas transaksi internal dan lain-lain. (2) Kinerja yang diukur berdasar perspektif internal, yaitu pihak perusahaan dan tenaga kerja tanpa melihat perspektif eksternal (*customer*) serta *stakeholder* yang lain yang juga berperan dalam pencapaian kinerja perusahaan. (3) Tujuan (*objective*) setiap perspektif pengukuran kinerja atau departemen guna mencapai kinerja perusahaan yang diinginkan tidak terlihat.

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut, yaitu bagaimana merancang dan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja perusahaan secara optimal dengan menggunakan metode *Performance Prism* untuk mengevaluasi kondisi perusahaan.

### 1.3. Batasan Masalah

Agar lebih terfokus dan terarah, penelitian ini dilaksanakan dengan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Perusahaan memiliki strategi bisnis yang tidak berubah selama proses penelitian tugas akhir.
2. Hanya membahas pada perancangan sistem pengukuran kinerja.
3. Konsep penyusunan dan pengolahan data dibatasi pada model *Performance Prism*.

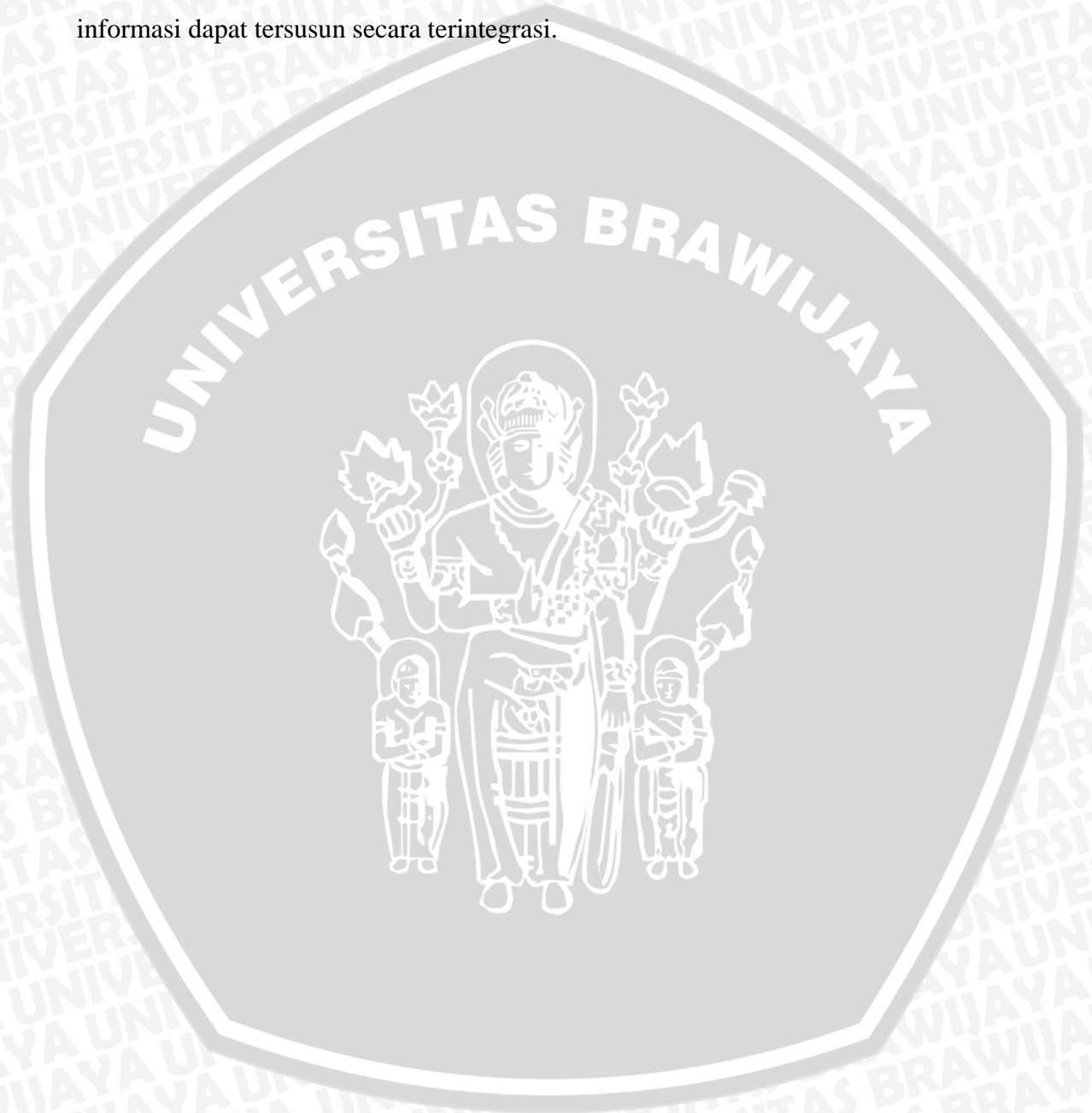
### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang sesuai dengan model *Performance Prism* yang obyektif, efektif dan efisien dalam menilai kinerja perusahaan.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang antara lain :

1. Mengoptimalkan pemanfaatan data dan informasi yang ada untuk mendukung perbaikan dan pengembangan sistem pengukuran kinerja perusahaan.
2. Penerapan pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* sehingga informasi dapat tersusun secara terintegrasi.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tinjauan pustaka yang berhubungan dengan sistem-sistem pengukuran kinerja, *Performance Prism*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, *Objective Matrix (OMAX)* serta *Traffic Lights System*.

#### 2.1 Sistem Pengukuran Kinerja

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai tinjauan pustaka yang berhubungan dengan perkembangan sistem pengukuran kinerja, yang meliputi sejarah pengukuran kinerja dan istilah-istilah dalam pengukuran kinerja.

##### 2.1.1 Sejarah Pengukuran Kinerja

Perkembangan lingkungan pasar bisnis kini semakin dinamis, membuat perusahaan selalu berusaha mengerti dan mengimplementasikan strategi bisnis yang dimiliki. Perusahaan dituntut untuk semakin “cerdas”. Untuk menjadi cerdas, perusahaan membutuhkan gaya manajemen yang selalu proaktif terhadap masalah yang dihadapi. Kata proaktif dalam istilah secara kasar didefinisikan sebagai sebuah bisnis yang percaya diri membuat keputusan, cepat, terfokus dan kritis pada pokok persoalan dengan informasi yang *up to date* dan benar. Dalam hal ini perusahaan membutuhkan :

1. Informasi bisnis yang *Up-to-date* dan berakurasi.
2. Informasi terkini untuk :
  - Mengidentifikasi trend.
  - Secara aktif memonitor area kunci yang diperhatikan.
  - Mengidentifikasi akar permasalahan.
3. Komunikasi secara terbuka atas informasi yang ada.
4. Pihak manajemen beraksi secara efektif dan sesuai tanggung jawab dalam team.
5. Kebudayaan yang positif untuk merubah dan mengembangkan proses.

Konsumen juga semakin kritis terhadap kualitas dan pelayanan. Perusahaan-perusahaan yang gagal beradaptasi dengan lingkungan baru telah kehilangan pangsa pasar yang besar. Oleh karena itu, untuk membangun kemampuan kompetisinya, banyak perusahaan yang mencoba mengimplementasikan filosofi baru seperti TQM (*Total Quality Management*), JIT (*Just In Time*), CIM (*Computer Integrated*

*Manufacturing*), dan sebagainya. Implementasi filosofi baru tersebut menuntut perubahan di bidang sistem pengukuran kinerja (Patdono, 2000). Berikut ini akan dijelaskan sejarah perkembangan sistem pengukuran kinerja.

Sistem pengukuran kinerja bukanlah sesuatu yang baru. Banyak bukti-bukti menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja sudah diterapkan manusia pada jaman kerajaan Mesir kuno saat mereka mendirikan bangunan-bangunan besar. Akan tetapi, usaha yang sungguh-sungguh dalam menemukan sistem pengukuran kinerja yang tepat baru dimulai setelah sistem industri berkembang dengan pesat pada saat revolusi industri pada awal abad ke-19. Dokumentasi yang baik mengenai sistem pengukuran kinerja juga ditemukan setelah revolusi industri.

Menurut Patdono (2000), perkembangan sistem pengukuran kinerja bisa dikelompokkan menjadi beberapa periode:

### **1. Sistem Pengukuran Kinerja untuk Mengukur Efisiensi Proses Bisnis Internal (1800-1900)**

Pada periode ini, perusahaan membuat metrik-metrik untuk mengukur efisiensi dari aktivitas tunggal. *Cost/lb*, *cost/hour*, *standard labour cost* dan *standart material cost* digunakan untuk mengukur efisiensi dari aktivitas manufaktur. *Cost/ton-mile* digunakan untuk mengukur efisiensi aktivitas transportasi, sedang *inventory stock turn* digunakan untuk mengukur efisiensi dari aktivitas logistik dan distribusi. Semboyan Andrew Carnegie yang terkenal “*Watch costs and the rest will take care of themselves*” menggambarkan secara akurat kepercayaan para manajer pada masa itu. Ketidaktersediaan sistem informasi yang dapat digunakan untuk mencatat secara akurat aset perusahaan dan pemakaiannya bisa jadi penyebab ketidakmampuan manajer untuk membuat metrik untuk mengukur profitabilitas.

### **2. Sistem Pengukuran Kinerja untuk Mengukur Profitabilitas Unit Organisasi dan Organisasi Secara Keseluruhan (1900-1925)**

Keberhasilan dalam menggabungkan beberapa *single-stage, domestic processes* menjadi suatu perusahaan dengan aktivitas telah mendorong pengusaha pada masa itu untuk membentuk perusahaan yang terintegrasi secara vertikal (*vertically integrated firms*). Beberapa aktivitas seperti *manufacturing, purchasing, transportation* dan *distribution* yang sebelumnya merupakan aktivitas terisolasi dari suatu perusahaan yang

independen, sekarang menjadi aktivitas-aktivitas terintegrasi dari perusahaan dengan berbagai aktivitas (*multi-activity organisation*). Konsekuensinya, ukuran kinerja baru yang bisa digunakan untuk mengintegrasikan berbagai ukuran kinerja diperlukan. Du Pont menemukan *Return on Investment* (ROI) yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja unit-unit organisasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Teknik untuk menganalisis *cost variance* juga ditemukan pada periode ini.

### **3. *Relevance Lost* (1925-1980)**

Sampai tahun 1925 semua ukuran kinerja tradisional untuk mengukur biaya produksi dan profitabilitas perusahaan seperti biaya pembuatan produk dan variansianya, ROI, *profitability* dan rasio-rasio keuangan yang lain sudah ditemukan. Tidak ada inovasi fundamental dari pengukuran kinerja pada periode ini, meskipun terjadi perubahan-perubahan yang sangat fundamental dari lingkungan. Sebagai akibatnya, sistem pengukuran kinerja tidak lagi relevan dengan lingkungan bisnis.

### **4. Perbaikan Sistem Akuntansi Biaya dan Pembuatan Ukuran Kinerja Non-finansial Secara individual (1980 - 1990'an)**

Setelah menyadari bahwa sistem akuntansi biaya tradisional tidak mampu lagi memberikan informasi yang cepat, akurat dan relevan yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengendalikan operasi perusahaan dan men-*stimulate* perilaku yang produktif dari karyawan, orang-orang mulai mencari sistem akuntansi biaya dan sistem pengukuran kinerja yang baru. Maka ditemukanlah *Activity-Based Costing* untuk menghitung penyerapan biaya yang lebih akurat. Selain itu, manajer dan peneliti mulai menyadari bahwa kinerja finansial tidak lagi merupakan satu-satunya ukuran kinerja yang menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Ukuran kinerja yang lain seperti kualitas, kecepatan pengiriman dan fleksibilitas telah menjadi indikator kerja yang tidak kalah pentingnya dari kinerja finansial. Di samping ukuran kinerja finansial, manajer mulai menggunakan ukuran kinerja non-finansial. Tetapi penggunaannya masih sendiri-sendiri, belum terintegrasi.

### **5. Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi (1990 – sekarang)**

Para manajer mulai memahami bahwa ukuran kinerja finansial dan non finansial seharusnya merupakan bagian dari sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi. Tetapi



masih banyak lagi masalah yang belum terselesaikan dari sistem pengukuran kinerja baru ini.

### 2.1.2 Istilah-istilah Dalam Pengukuran Kinerja

Untuk menghindari kerancuan pada istilah-istilah yang berhubungan dengan pengukuran kinerja, yaitu ukuran kinerja (*performance measure*), pengukuran kinerja (*performance measurement*), dan sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*), berikut ini akan ditunjukkan dengan lebih jelas mengenai istilah-istilah tersebut menurut beberapa orang pakar.

#### 2.1.2.1 Ukuran-Ukuran Kinerja (*Performance Measures*)

Patdono (2000) merangkum ukuran kinerja dari beberapa pakar ini sering disebut sebagai indikator kinerja, dan beberapa pakar memiliki definisi tentang ukuran kinerja ini.

- Ukuran-ukuran kinerja adalah karakteristik-karakteristik dari output-yang diidentifikasi-dengan tujuan sebagai evaluasi.
- Indikator-indikator kinerja adalah alat untuk membandingkan hasil aktual dengan target awal dan untuk mengukur penyimpangan yang terjadi.
- Ukuran-ukuran kinerja adalah indikator-indikator numerik atau kuantitatif yang menunjukkan seberapa baik tingkat tercapainya setiap tujuan.
- Indikator-indikator kinerja adalah data kuantitatif yang mengukur efisiensi suatu aktivitas atau suatu set aktivitas dari suatu fungsi dalam proses untuk mencapai tujuan-tujuan.
- Ukuran-ukuran kinerja adalah deskripsi kuantitatif dari kualitas suatu produk atau pelayanan dari suatu proses atau sistem.

#### 2.1.2.2 Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Patdono (2000) merangkum bahwa dan secara eksplisit mendefinisikan bahwa pengukuran kinerja adalah sebuah proses. Sedangkan dua pakar yang lain menyatakan definisi dari pengukuran kinerja sebagai berikut.

- Pengukuran kinerja adalah proses dalam menentukan seberapa sukses suatu organisasi atau seseorang dalam mencapai tujuan-tujuannya.

- Pengukuran kinerja adalah suatu *systematic assignment* dari angka-angka ke entiti-entiti.

### 2.1.2.3 Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System*)

Patdono (1998) merangkum beberapa istilah yang berhubungan dengan sistem pengukuran kinerja dari beberapa pakar yang antara lain:

- Sistem pengukuran kinerja adalah suatu cara yang sistematis untuk mengevaluasi input-input, transformasi dan produktivitas pada suatu aktivitas manufaktur maupun non manufaktur.
- Sistem pengukuran kinerja adalah alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran yang *multiple* (biaya, kualitas, waktu) dalam konteks seluruh tingkatan organisasi, proses dan orang.

Menurut (Patdono, 1998) bahwa *Cambridge Research Group* mendefinisikan secara sistematis pengertian ketiga istilah di atas sebagai berikut:

- Ukuran-ukuran kinerja adalah suatu metrik yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan/atau efektifitas suatu tindakan.
- Pengukuran kinerja adalah proses dari perhitungan efisiensi dan efektifitas suatu tindakan.
- Sistem pengukuran kinerja adalah suatu set metrik yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan efektifitas dari suatu tindakan.

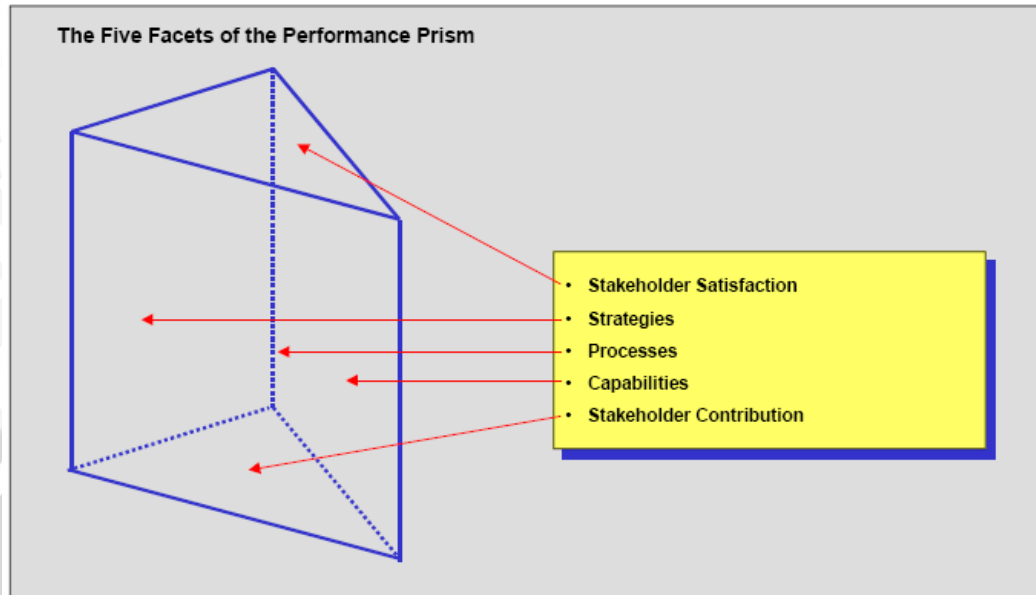
Patdono (1998) memperbaiki definisi dari sistem pengukuran kinerja yang dinyatakan oleh *Cambridge Research Group* sebagai berikut.

“Sistem pengukuran kinerja adalah suatu set metrik-metrik dan prosedur yang terstruktur untuk menghitung efisiensi dan efektifitas dari aktivitas”.

## 2.2 *Performance Prism* ( **Prisma Performansi** )

Solusi yang diberikan atas masalah *stakeholder* ini adalah sebuah *framework* tiga dimensi, *Performance Prism*. *Performance Prism* dikembangkan dari kerjasama *Centre for Business Performance* di *Cranfield School of Management* (secara formal di Universitas Cambridge) dan *Process Excellence Core Capability Group* dari *Andersen Consulting*.

*Performance Prism* memiliki lima segi kelima segi tersebut sisi atas dan bawah adalah *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*. Sedangkan tiga sisi yang lain adalah strategi, proses, dan kapabilitas. (lihat gambar 2.1).



Gambar 2.1 Kerangka Prisma Performansi (sumber Adams dan Neely, 2001)

Menurut Adams dan Neely, (2001) *Performance Prism* berangkat dari *stakeholder* bukan strategi. Pada era sekarang ini lingkungan bisnis berusaha mencari gambaran jelas mengenai kunci *stakeholder* dan apakah keinginannya. *Performance Prism* mendefinisikan strategi apa yang dikejar untuk menjamin bahwa sebuah nilai (*value*) telah diberikan kepada *stakeholder*, mengerti proses apa yang diperlukan perusahaan jika strategi ini dilakukan dan mendefinisikan kapabilitas untuk memenuhi proses yang dilakukan. Para ahli berusaha berpikir apakah yang diperlukan organisasi itu sendiri dari *stakeholder*; kesetiaan tenaga kerja, keuntungan pelanggan, investasi jangka panjang dan lain-lain.

Sama dengan *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* melihat pada kebutuhan dari *stakeholder*. Namun *Balanced Scorecard* melihat pada dua bentuk *stakeholder* (investor dan konsumen) sedangkan *Performance Prism* agak lebih jauh lagi yaitu pada tenaga kerja, *supplier*, perantara bisnis, peraturan dan masyarakat sebagai *stakeholder*-nya. Dengan *Performance Prism* perbedaan *stakeholder* tadi merupakan poin utama. Gambaran hasilnya akan lebih realistis sebagai jalan pencapaian kesuksesan *merger*. Lebih dari itu *Performance Prism* memetakan semua keinginan dan kebutuhan dari

seluruh *stakeholder* dan yang lebih kritis lagi adalah timbal balik apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh perusahaan dari *stakeholder*. Sebagai contoh dimana menyangkut tenaga kerja yang selalu membantu untuk mendapatkan kepuasan dari output perusahaan seperti kesejahteraan tenaga kerja dan tanggung jawab pekerjaan, namun juga memiliki kontribusi untuk kesuksesan struktur organisasi dan patuh terhadap peraturan yang ada.

### 2.2.1 Interrelasi Sisi *Performance Prism*

*Performance Prism* menggambarkan lima sisi atau *facets* dalam *framework*-nya.

Disini terdiri atas lima aspek yang berinterrelasi yaitu :

- 1) *Stakeholder Satisfaction* (kepuasan *stakeholder*).
- 2) *Strategy* (strategi).
- 3) *Process* (proses).
- 4) *Capabilities* (kapabilitas).
- 5) *Stakeholder Contribution* (kontribusi *stakeholder*).

Setiap kategori ini memiliki unsur-unsur atau subkategori, sebagai contoh strategi dapat dipelajari dari level visi & misi atau badan hukum perusahaan, level unit bisnis, level dari macam atau jenis merk, produk dan servis dan juga level operasi. Demikian juga proses dapat disaring pada pengembangan produk dan servis yang baru, peningkatan pendapatan, mengatasi permintaan, plus perencanaan dan pengendalian perusahaan. Dan kapabilitas dapat diperhitungkan dari orang (tenaga kerja), training, teknologi dan infrastruktur fisik.

Ranking dari faktor ini tergantung pada pilihan manajemen dan keadaan dari perusahaan. Perlu diingat bahwa *Performance Prism* bukan formula. Kegunaan dari sebuah model pengukuran kinerja biasanya menanamkan asumsi yang salah mengenai hal ini. *Performance Prism* mendorong manajemen untuk lebih teliti dan pandai mengeluarkan pikiran dengan jelas bagaimana suatu *value* (nilai) dapat diambil dari kombinasi perusahaan. Meskipun ini merupakan pengukuran yang sulit, ini seperti uraian cerita untuk melakukan implementasi dari tujuan strategis perusahaan.

Menurut Adams dan Neely (2001) lima penjelasan yang saling berhubungan dari perspektif yang ada pada *Performance Prism*, dapat diidentifikasi dengan lima kunci pertanyaan untuk mengukur desain, yaitu :

1. **Stakeholder Satisfaction** – siapakah kunci *stakeholder* dan apa yang mereka inginkan dan butuhkan?
2. **Strategies** – strategi apa yang diambil untuk memuaskan dari keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
3. **Processes** – proses kritis apa yang dibutuhkan jika kita menggunakan strategi ini?
4. **Capabilities** – kapabilitas apa yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan mempertinggi kemampuan proses?
5. **Stakeholder Contribution** – kontribusi apa yang dibutuhkan dari *stakeholder* jika kita ingin mengurus dan mengembangkan kapabilitas?

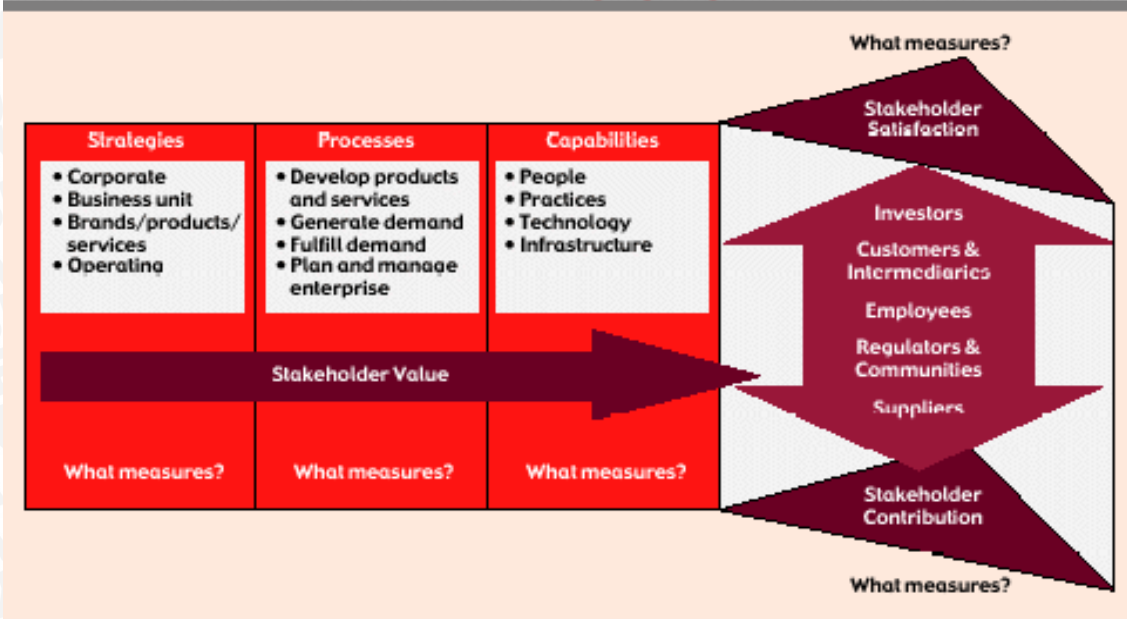
Test pertama pada *Performance Prism* adalah kemampuan membantu pihak *top management* untuk menjawab pertanyaan ini. *Performance prism* memfasilitasi identifikasi dari isu kritis dimana tergantung pada realisasi strateginya dan bagaimana kemajuan dapat diukur. Test kedua adalah kegunaannya dalam mencapai kesuksesan dengan mengaplikasikan pengukuran kinerja yang sesuai.

Berikut akan kita jelaskan dari setiap sisi atau *facets* yang ada pada *Performance Prism*, meliputi :

### 1. Sisi Pertama : *Stakeholder Satisfaction*

Dalam perusahaan terdapat beberapa *stakeholder* yang mesti dipertimbangkan antara lain : investor, tenaga kerja, konsumen dan terkadang perantara bisnis, supplier, peraturan pemerintah dan masyarakat. Berikut akan kita tinjau dari setiap *stakeholder* yang ada. Siapa saja *stakeholder* dan apa saja sisi dalam *Performance Prism* dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut:

**Performance Prism Unfolded—Managing Organizational Performance**



Gambar 2.2 Stakeholder dari Kerangka Prisma Performansi (sumber Adams dan Neely, 2001)

- **Investor**

Tujuan utama dari sebuah perusahaan adalah meningkatkan *shareholder value* pada jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Adams & Neely (2001) apa yang diinginkan oleh investor dapat kita identifikasi dengan:

- *Higher revenues*
- *Lower costs*
- *Enhanced innovation*
- *Market dominance*, dan lain-lain.

Namun tujuan utama dari investor adalah *stock price* yang tinggi. Apa yang menjadi masalah pada pihak *top management* adalah bagaimana mengeluarkan pendapat secara rasional kepada pemegang saham (*shareholder*) serta menjelaskan bagaimana perusahaan dapat menciptakan sebuah *value* untuk mereka. Padahal komunikasi disertai dengan pementapan strategi memberikan kredibilitas dari transaksi dengan investor.

- **Konsumen**

Konsumen dan perantara bisnis selalu membutuhkan dan menginginkan banyak hal yang sama seperti apa yang dia lakukan kepada perusahaan. Dengan membayar



kepada perusahaan, konsumen mempunyai hak untuk hal tersebut. Keinginan konsumen menurut Neely & Adam (2001) pada umumnya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Fast* (Lama pembuatan atau servis)
2. *Right* (sesuai pesanan)
3. *Cheap* (Harga atau penawaran murah)
4. *Easy* (pemesanan dan *delivery* yang mudah)

Hilangnya konsumen pokok atau segment yang signifikan dari konsumen akan menghilangkan keuntungan dari perusahaan. Untuk itu manager diharuskan dapat bereaksi secara cepat dan tepat dalam menyikapi pasar.

- **Tenaga Kerja**

Keinginan dan kebutuhan tenaga kerja merupakan hal potensial yang sulit pada kenyataannya. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk memberikan nilai lebih kepada investor dan konsumen, tapi biaya merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Sebagian besar tenaga kerja menginginkan pekerjaan yang berlanjut. Dimana perusahaan biasanya mendapatkan pekerja yang sukarela, berlebih-lebihan dan melakukan pengunduran diri lebih awal karena bekerja di tempat lain dan sebagainya. Untuk itu mengatasi tenaga kerja yang berlebih-lebihan harus diimplementasikan juga. Tenaga kerja berlebih-lebihan tentu akan membutuhkan biaya tambahan. Untuk menghindari ini perusahaan harus mengetahui kebutuhan dan keinginan dari tenaga kerjanya. Dari studi yang dilakukan Adams & Neely (2001) dapat diidentifikasi bahwa keinginan dan kebutuhan tenaga kerja pada umumnya adalah :

1. *Purpose* (Adanya penghargaan dan pengakuan)
2. *Care* (Adanya jaminan kesejahteraan, keamanan dan lain-lain.)
3. *Skills* (Adanya *training* atau pelatihan untuk peningkatan karir)
4. *Safety standard* (Adanya standart keamanan kerja)

Untuk itu sistem pengukuran kinerja perusahaan harusnya dapat menangkap keinginan tenaga kerjanya secara detail dan memiliki cara untuk mengatasinya.

- **Supplier**

Pada masa ini, organisasi cenderung menggunakan lebih daripada apa yang benar-benar menjadi kebutuhannya dengan *supplier* dari produk dan servisnya. Jumlah dari *supplier* yang dipergunakan juga berkembang, hal ini memiliki efek yang berlipatganda dari pekerjaan administratif yang dibutuhkan seperti pembayaran faktur.

Hal ini harus menjadi pusat perhatian untuk pengurangan biaya pada perusahaan terutama perusahaan manufaktur dan sektor produksi.

Menghadapi pengurangan biaya perlu untuk menjadi target utama, kita perlu mengerti data kunci permintaan dan kebutuhan dari *supplier* untuk membantu mengoptimalkan inventarisasi dan biaya logistik lain, dengan begitu maka kontrak *supply* perlu dinegosiasikan dan sejumlah *supplier* yang lemah harus kita buang. Memilih *supplier* harus mempertimbangkan *supplier* untuk menghindari hutang yang semakin bertambah yang harus dibayar. Pengukuran yang difokuskan pada *supplier* juga sangat dibutuhkan untuk memonitor kemajuan yang dicapai.

- **Peraturan dan Masyarakat**

Patuh kepada peraturan harusnya tidak menjadi pokok persoalan. Timbal balik dari hal ini bukanlah kesempatan untuk berkurangnya biaya. Setiap perusahaan harus menegakkan reputasi ini pada pasarnya, menyikapi terhadap peraturan yang ada. Selain itu hubungan dengan masyarakat sebagai pihak yang mendapatkan dampak lingkungan dari apa yang dilakukan oleh perusahaan.

## 2. Sisi Kedua : Strategi

Elemen kunci dari strategi secara pokok adalah :

- Memberikan perkembangan pada neraca keuangan perusahaan dengan pengurangan biaya dan mengejar kesempatan pencapaian pendapatan.
- Mengatur level dari anggaran biaya untuk mengimplementasikan rencana perusahaan.
- Menjamin bahwa bisnis yang dilakukan memberikan keuntungan pada level unit bisnis.
- Mencapai dan mempertahankan keuntungan dari perkembangan yang dicapai seperti peningkatan pangsa pasar, kompetitif dan posisi pasar.
- Mempengaruhi pasar dengan merek, produk dan servis yang ada.

Strategi *performance prism* mengukur dan memonitor tujuan perusahaan dengan memberikan data untuk memberikan informasi bagi pihak *top management* untuk mengambil keputusan.

## 3. Sisi Ketiga : Proses

Proses bisnis memainkan peranan penting secara fungsional. Proses bisnis sebagai mesin yang meningkatkan *value*. Mendukung perolehan pendapatan perusahaan



karena didapat dari pemenuhan permintaan, usaha mereduksi biaya produksi dan fasilitas dengan mengoptimalkan usaha logistik.

Keputusan yang diambil oleh perusahaan juga dibutuhkan sesuai yang telah dilakukan oleh pihak R&D. Secara normal yang dibutuhkan disini adalah mengukur level penelitian proses untuk mengembangkan produk, servis baru atau yang telah dikembangkan.

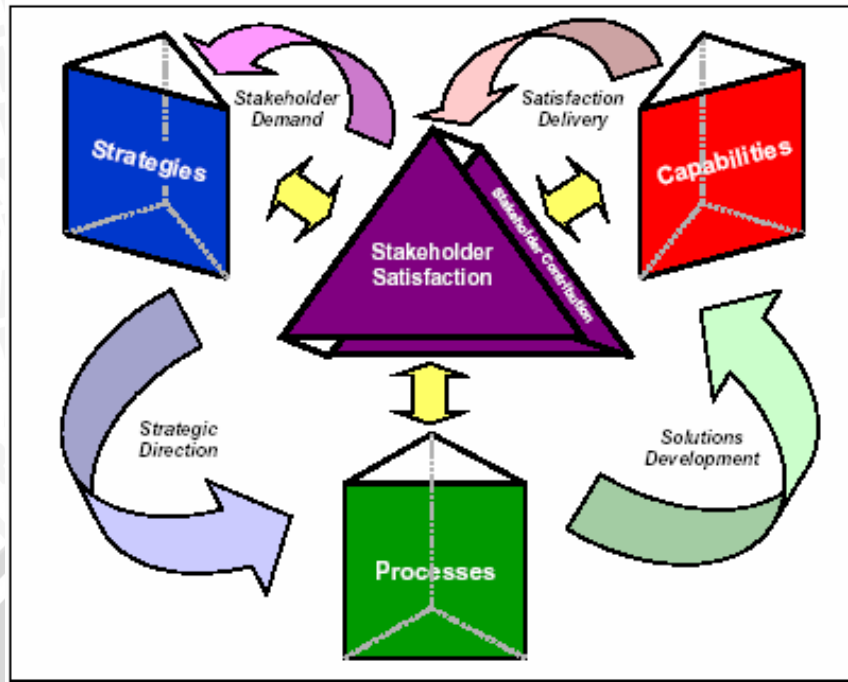
#### **4. Sisi Keempat : Kapabilitas**

Kapabilitas adalah campuran dari *skill* karyawan, *training* bisnis, teknologi dan infrastruktur fisik, yang secara khusus memberikan nilai pada *stakeholder*. Kapabilitas merupakan masalah fundamental dari kemampuan untuk bersaing pada dunia bisnis.

#### **5. Sisi Kelima : Stakeholder Contribution**

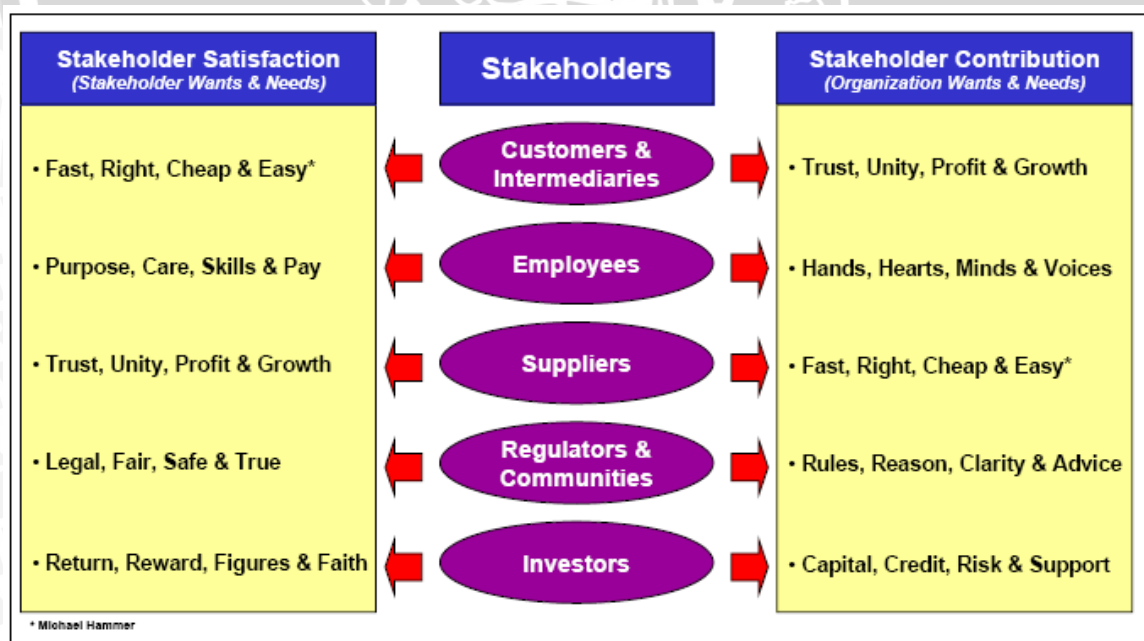
*Performance Prism* tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh seluruh *stakeholder*, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh perusahaan dari *stakeholder*. Hal-hal yang diperlukan untuk merealisasikan dan mengetahui kontribusi *stakeholder* dilakukan dengan melakukan komunikasi yang sering dengan pihak *stakeholder*. Perusahaan yang sukses menyatakan bahwa hampir tidak mungkin melakukan banyak komunikasi dengan pihak *stakeholder* (investor, konsumen, *supplier*, dan tenaga kerja). Oleh karena itu kreasi dari merencanakan dan memonitor pelaksanaan komunikasi merupakan hal yang esensial.

Seperti kita lihat, lima perspektif pada performansi yang dapat direpresentasikan pada sebuah bentuk prisma. Sebuah prisma mengilustrasikan kompleksitas pengukuran performansi dan manajemen. Agar dapat diketahui sepenuhnya hal ini dapat digambarkan dalam berbagai sudut pandang sisi prisma sebagai berikut (lihat gambar 2.3):



Gambar 2.3 Pemberian value pada *stakeholder* (sumber Adams dan Neely, 2001)

Dari analisa terhadap *stakeholder* yang ada maka dapat diidentifikasi bahwa *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* untuk sebagian besar organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.4 Kebutuhan dan keinginan *stakeholder* dan organisasi (sumber Adams dan Neely, 2001)

### 2.2.2 Tahapan *Performance Prism*

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja, model *Performance Prism* memberikan tahapan sebagai berikut :

1. Identifikasikan dan buat daftar *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari masing-masing *stakeholder*.
2. Bandingkan *stakeholder contribution* yang dimiliki dalam memenuhi *satisfaction* dari *stakeholder*-nya (*benchmarking*).
3. Tetapkan *objective* bisnis.
4. Bandingkan Strategi, Proses, dan Kapabilitas yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi obyektif.
5. Definisikan *measures* yang digunakan untuk mengukur pencapaian *objective*.
6. *Check* apakah ada *measures* yang konflik, validasi.
7. Spesifikasikan masing masing *measures*.

### 2.3 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

*Analytical Hierarchy Process (AHP)* dikembangkan oleh *Thomas L.Saaty* pada tahun 1977 dengan tulisannya yang berjudul “*A Scalling Method for Priority in Hierachy Structures*” yang dipublikasikan pada *Journal Mathematical Pychoplogy* (Shim, 1989). *AHP* dikembangkan dengan melihat kemampuan *juidgement* manusia untuk mengonstruksi persepsi secara hirarkis dari suatu persoalan keputusan multikriteria, membuat perbandingan yang baik yang bersifat *tangible* dan *intangibile* dari suatu elemen keputusan : obyektif, kriteria atribut dan alternatif. Kemudian keseluruhan elemen keputusan dikonversikan menjadi keputusan tunggal, dimana terjadi hubungan ketergantungan antar elemennya. Karenanya, penetapan estimasi bobot prioritas relatif setiap elemen keputusan pada setiap level hirarkis menjadi langkah yang terpenting dan menentukan dalam metode *AHP*. *AHP* juga dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks atau tidak berkerangka dimana data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. Data yang ada bersifat kualitatif yang didasarkan atas persepsi, pengalaman dan intuisi. Jadi masalah tersebut dapat dirasakan, diamati, namun kelengkapan data numerik tidak menunjang untuk memodelkan secara kuantitatif.

Sebuah hirarki juga dapat digunakan untuk mendekomposisi suatu permasalahan yang kompleks sehingga masalah tersebut menjadi terstruktur dan sistematis. Secara umum hirarki dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- a. Hirarki struktural, yaitu masalah yang kompleks diuraikan menjadi bagian-bagiannya atau elemen-elemennya menurut ciri atau besaran tertentu. Hirarki ini erat kaitannya dengan menganalisa masalah yang kompleks melalui pembagian obyek yang diamati menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil.
- b. Hirarki fungsional, menguraikan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagiannya sesuai hubungan esensialnya. Hirarki ini membantu mengatasi masalah atau mempengaruhi sistem yang kompleks untuk mencapai tujuan yang diinginkannya seperti penentuan prioritas tindakan, alokasi sumber daya.

Adapun langkah-langkah dalam proses perhitungan menggunakan metode AHP dijelaskan sebagai berikut.

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria dan subkriteria-subkriteria.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menunjukkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan yang dilakukan berdasarkan *judgement* dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibanding elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak  $n \times n [(n-1) / 2]$  buah, dengan  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten, maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung vektor *eigen* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai vektor *eigen* merupakan bobot tiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis *judgement* dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki.

Menurut Saaty (1988), secara naluri, manusia dapat mengestimasi besaran sederhana melalui inderanya. Proses yang paling mudah adalah membandingkan dua hal dengan keakuratan perbandingan yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu, Saaty (1988) menetapkan skala-skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 2.1 Skala penilaian perbandingan berpasangan

<b>Intensitas Kepentingan</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Penjelasan</b>
<b>1</b>	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
<b>3</b>	Elemen yang satu sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
<b>5</b>	Elemen yang satu lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
<b>7</b>	Elemen yang satu jelas lebih mutlak	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
<b>9</b>	Elemen yang satu lebih mutlak penting	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
<b>2,4,6,8</b>	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara dua pilihan
<b>Kebalikan (1/3, 1/5,...)</b>	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikan I.	

Keuntungan Proses Hirarki Analitis ialah :

- Konsistensi , mampu melacak konsistensi logis dari pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas.
- Sintesis, menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.
- Pengukuran, mampu memberi suatu skala untuk mengukur hal takwujud dan suatu metode untuk menetapkan prioritas.
- Kompleksitas, mampu memadukan ancangan deduktif dan ancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.
- Kesatuan, memberikan suatu model tunggal yang mudah dimengerti, luwes untuk aneka ragam persoalan tak terstruktur.
- Saling ketergantungan : mampu menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tak memaksakan pemikiran linier.

Salah satu keuntungan utama AHP yang membedakan dengan model pengambilan keputusan lainnya ialah tidak ada syarat konsistensi mutlak. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa keputusan manusia sebagian didasari logika dan sebagian lagi didasarkan pada unsur bukan logika seperti perasaan, pengalaman, dan intuisi.

Pengukuran konsistensi AHP dilakukan dalam dua tahap yaitu :

1. Tahap mengukur konsistensi setiap matriks perbandingan

Pengukuran ini didasarkan pada eigen *value* maksimum.

$$\text{Consistency Index (CI)} = (\lambda_{\text{maks}} - n) / (n - 1)$$

$n$  = ukuran matriks. Makin dekat eigen *value* dengan besarnya matriks, makin konsisten matriks tersebut.

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \text{CI} / \text{RI}$$

RI = *random index*

Berikut ini indeks random untuk beberapa ukuran matriks :

n	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada yang baku, hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman inkonsistensi sebesar 10% ke bawah ialah tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima.

2. Tahap mengukur konsistensi seluruh hirarki

$$CRH = CIH / RIH$$

CRH : *consistency ratio* hirarki

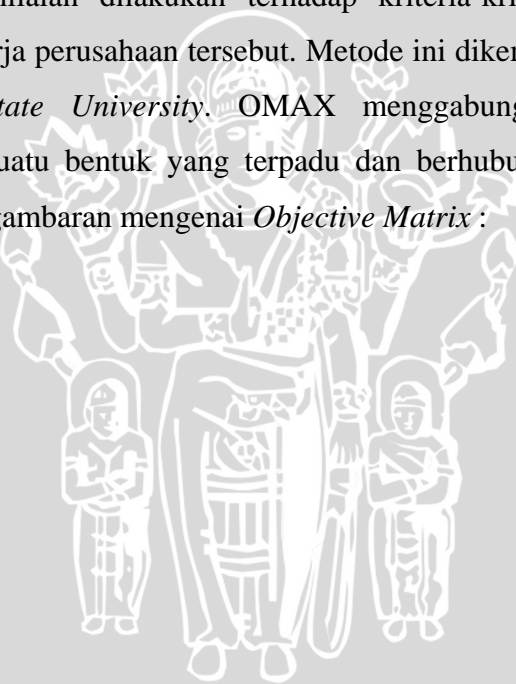
CIH : *consistency index* hirarki

RIH : *random index* hirarki

Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu hirarki sama halnya dengan konsistensi matriks yaitu inkonsistensi sebesar 10% ke bawah ialah tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima.

#### 2.4 *Objective Matrix* ( OMAX )

*Objective Matrix* (OMAX) adalah suatu metode penilaian terhadap kinerja suatu perusahaan dimana penilaian dilakukan terhadap kriteria-kriteria kualitatif yang berhubungan dengan kinerja perusahaan tersebut. Metode ini dikembangkan oleh James L. riggs di *Oregon State University*. OMAX menggabungkan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk yang terpadu dan berhubungan satu sama lain Berikut diberikan sedikit gambaran mengenai *Objective Matrix* :



										Kriteria
										Performance

										10
										9
										8
										7
										6
										5
										4
										3
										2
										1

										Score
										Weight
										Value

Performance Indikator :

Gambar 2.5 Objective Matrix

Kebaikan model OMAX dalam pengukuran produktivitas perusahaan antara lain:

- Relatif sederhana dan mudah dipahami.
- Mudah dilaksanakan dan tak memerlukan keahlian khusus.
- Datanya mudah diperoleh.
- Lebih fleksibel, tergantung pada masalah yang dihadapi.

Susunan model OMAX berupa matriks yang terdiri dari:

✓ Kriteria

Merupakan kegiatan yang akan diukur produktivitasnya, dan dinyatakan dengan rasio produktivitas. Adapun syarat dari kriteria ini adalah :

1. *Independent*.
2. Menyeluruh.
3. Produktivitas.





- ✓ *Performance*  
Merupakan tempat diletakkannya hasil dari perhitungan terhadap kriteria. Hasil yang diperoleh selanjutnya dicantumkan pada baris *performance* untuk kriteria yang diukur.
- ✓ *Butir-butir matriks*  
Terdapat dalam badan matriks yang disusun oleh besaran-besaran pencapaian mulai dari tingkat 1 (hasil yang terjelek) sampai dengan tingkat 10 (hasil yang terbaik). Pengukuran dimulai dari tingkat normal yaitu tingkat 3.
- ✓ *Score*  
Hasil dari pengukuran yang diubah ke dalam skor yang sesuai.
- ✓ *Weight*  
Menyatakan bobot dari kriteria-kriteria berdasarkan derajat kepentingannya.
- ✓ *Value*  
Menyatakan hasil perkalian dari skor pada kriteria tertentu dengan bobot kriteria tersebut.
- ✓ *Performance indicator*  
Menyatakan jumlah *value* dari semua kriteria pengukuran yang dilakukan.

### **Score (skala)**

Dalam OMAX perhitungan dilakukan dengan menggunakan *score*, *score* disini terletak mulai dari 1 sampai dengan 10 dimana :

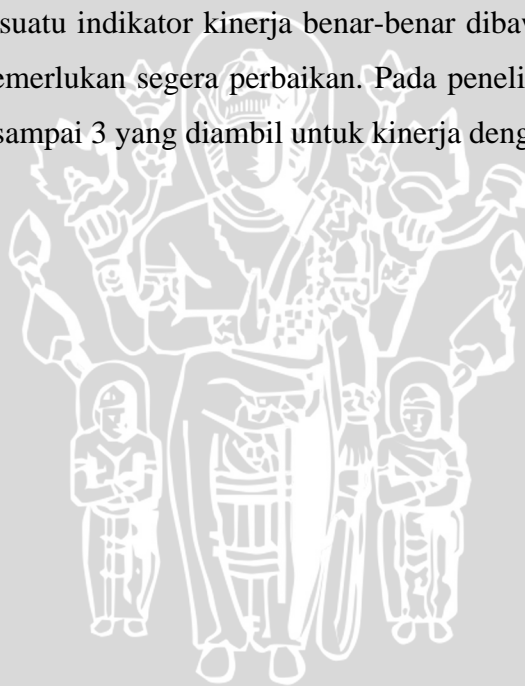
- ✓ *Score* 1 menyatakan kondisi terjelek yang terjadi.
- ✓ *Score* 3 menyatakan hasil-hasil yang ingin dicapai dalam kondisi normal selama proses pengukuran berlangsung.
- ✓ *Score* 10 menyatakan perkiraan realistis target yang mungkin akan tercapai oleh perusahaan dalam suatu kurun waktu tertentu.
- ✓ *Score* 2 dilakukan interpolasi antara 1 dan 3.
- ✓ *Score* 4, 5 , 6 , 7 , 8 , 9 , sama seperti *score* 2 hanya saja disini interpolasi dilakukan diantara 3 dan 10.

### **2.5 Traffic Light System**

*Traffic Light System* berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan

suatu perbaikan atau tidak. Indikator *Traffic Light System* ini direpresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut :

- Warna Hijau  
*Achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai. Pada penelitian ini skala OMAX mulai dari nilai 8 sampai 10 yang diambil untuk kinerja dengan warna hijau.
- Warna Kuning  
*Achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai, meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan berbagai macam kemungkinan. Pada penelitian ini skala OMAX mulai dari nilai 4 sampai 7 yang diambil untuk kinerja dengan warna kuning.
- Warna Merah  
*Achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan segera perbaikan. Pada penelitian ini skala OMAX mulai dari nilai 0 sampai 3 yang diambil untuk kinerja dengan warna merah.



## BAB III METODE PENELITIAN

Agar lebih terarah dan sistematis, metode penelitian yang dipakai dalam penyusunan tugas akhir ini dikelompokkan dalam 5 tahap, yaitu :

### 3.1 Tahap Perumusan Masalah dan Penelitian Awal

#### a. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada tahap awal ini peneliti mencari dan menentukan masalah yang akan diteliti. Permasalahan dapat muncul dari kesenjangan antara yang terjadi dengan yang seharusnya atau antara yang diperlukan dengan yang tersedia. Pada tugas akhir ini masalah muncul karena penilaian performansi perusahaan masih bersifat umum yang melibatkan beberapa *lag indicators* dengan dominasi indikator-indikator kinerja finansial (belum terintegrasi antara aspek finansial dan non finansial), oleh karena itu permasalahan dapat dirumuskan dengan membuat kalimat tanya : “Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja yang sesuai untuk PT. Boma Bisma Indra Unit Indra (sebagai obyek penelitian utama)?”.

#### b. Perumusan Tujuan Penelitian

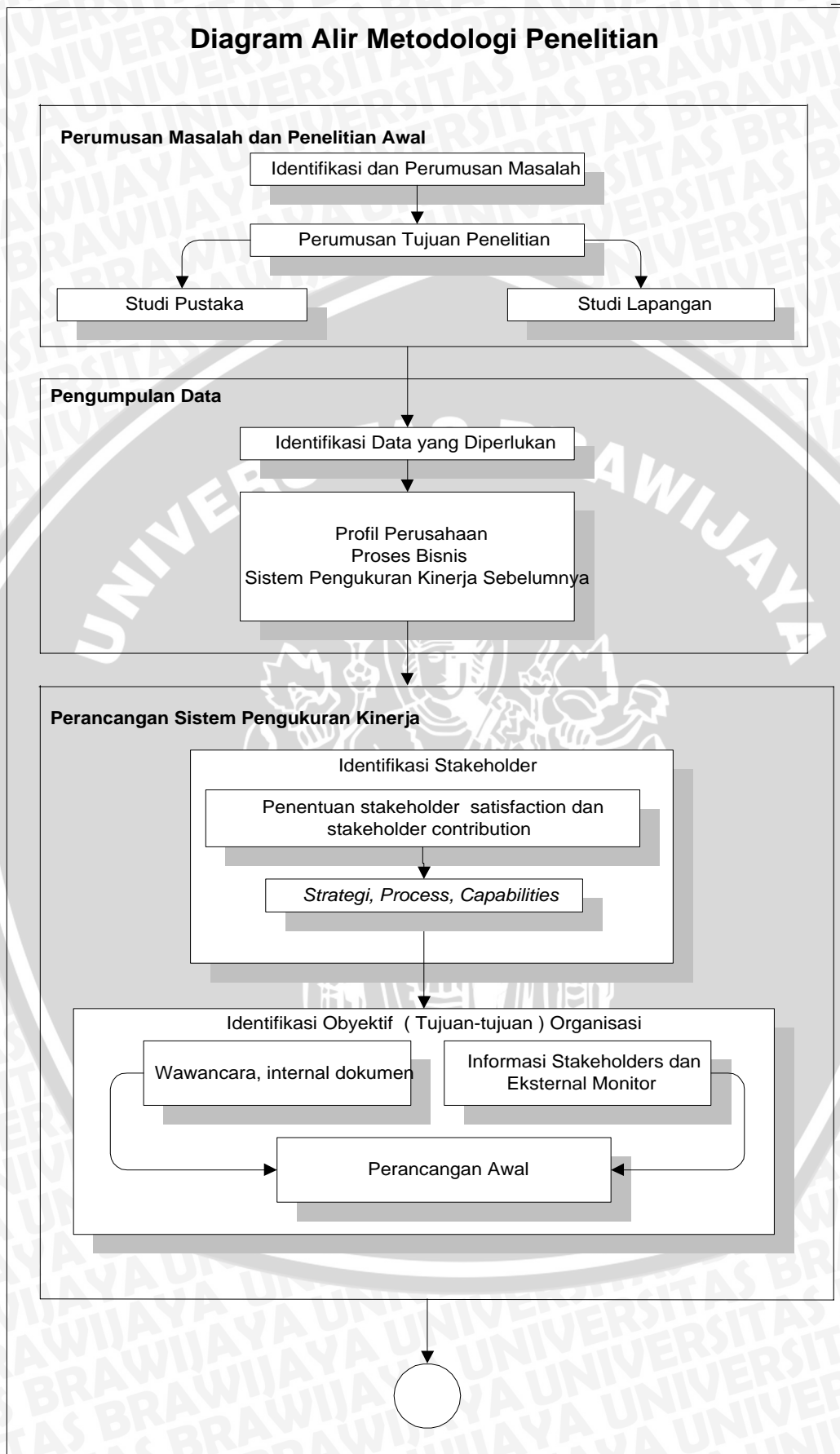
Setelah merumuskan masalah yang akan diteliti, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan penelitian yang akan memberikan arah bagi pelaksanaan penelitian selanjutnya

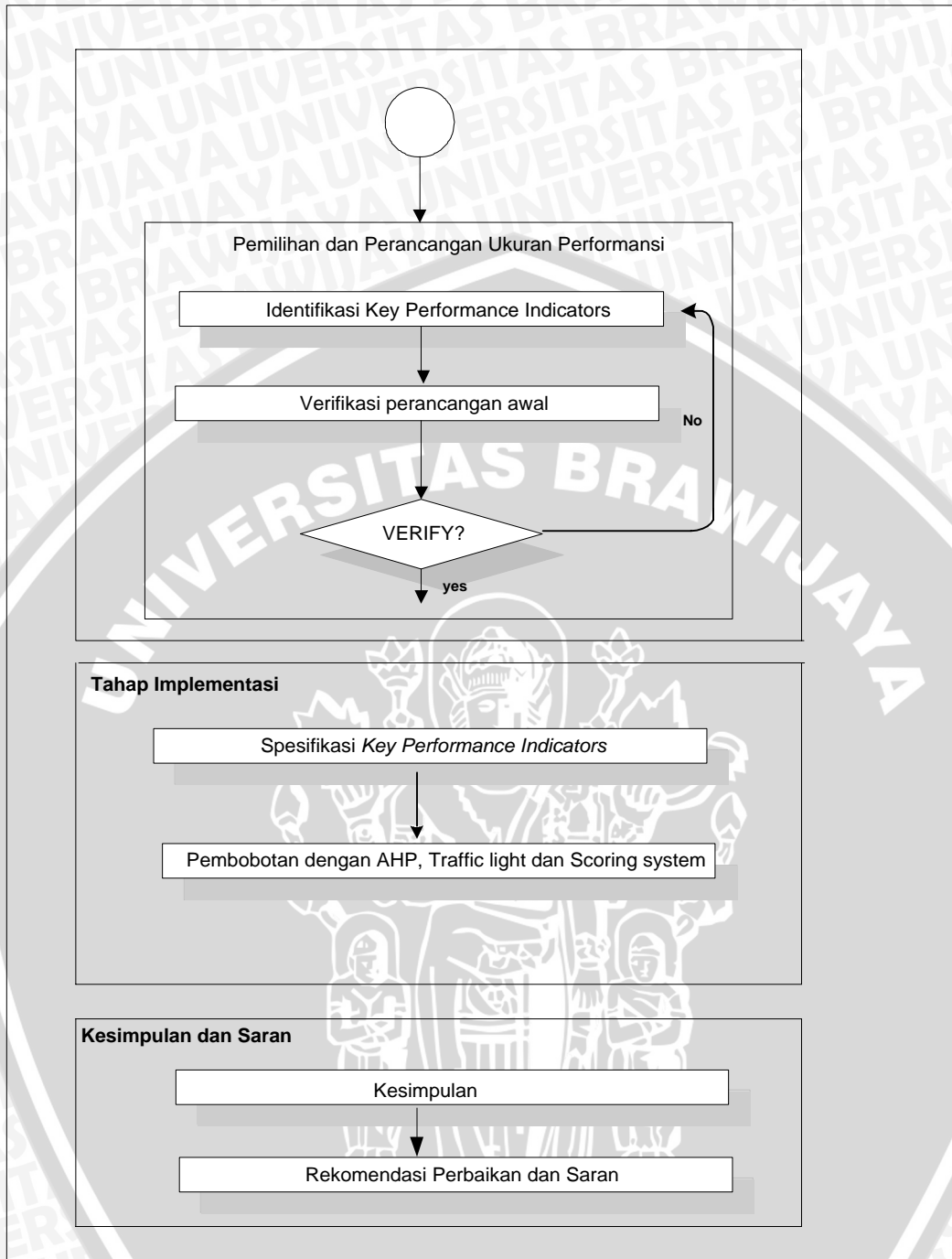
#### c. Studi Pustaka

- Pada tahap ini dilakukan pengumpulan berbagai teori dan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Dalam penelitian tugas akhir ini studi dilakukan terhadap beberapa hal yaitu : 1) Konsep Pengukuran Kinerja, 2) Konsep dasar *Performance Prism*, dan 3) Teori Pembobotan AHP (*Analytical Hierarchy Process*), 4) *Objective Matrix (OMAX)*, 5) *Traffic Light System*

Berdasarkan berbagai teori dan tinjauan pustaka yang telah dipelajari, maka ditentukan metode *Performance Prism* sebagai metode perancangan sistem pengukuran kinerja yang sesuai untuk diterapkan pada PT. Boma Bisma Indra Unit Indra. Untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif dan masing-masing KPI pada masing-masing perspektif, digunakan konsep pembobotan dengan metode *AHP*.

## Diagram Alir Metodologi Penelitian





Gambar 3.1 Diagram Alir Metodologi Penelitian

d. Studi Lapangan

- Studi lapangan bertujuan untuk mempelajari kondisi obyek penelitian tugas akhir. Dengan memahami kondisi yang ada di tempat penelitian, diharapkan proses penelitian dapat berjalan dengan baik.

### 3.2 Tahap Pengumpulan Data

Merupakan tahap identifikasi dan pengumpulan data yang diperlukan untuk melaksanakan proses penelitian selanjutnya. Pada tahap ini sebagai langkah awal, dilakukan identifikasi terhadap data-data yang dibutuhkan dan sumber data tersebut. Pengumpulan data untuk perancangan sistem pengukuran kinerja PT. BBI Unit Indra difokuskan pada pengembangan dengan menggunakan wawancara *semi-structured* dengan pihak *stakeholder* seperti : investor, konsumen, tenaga kerja, supplier, peraturan dan masyarakat. Tahap perancangan awal dilakukan untuk menentukan model sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk PT. BBI Unit Indra dengan menggunakan metode *brainstorming* pada pihak PT. BBI Unit Indra. Pemahaman terhadap strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki PT. BBI Unit Indra.

### 3.3 Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dan Pengolahan Data

Tahap yang akan dilakukan pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja antara lain :

a. Identifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*

Pada tahap ini, identifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dilakukan dengan membuat suatu daftar setiap *stakeholder* dengan apa-apa yang diharapkan untuk dipenuhi oleh perusahaan.

b. Eksternal Monitor

Eksternal monitor dilakukan untuk mempelajari kompetitor dari perusahaan dan kondisi pasar yang ada. Eksternal monitor ini juga diharapkan dapat mendukung perancangan sistem pengukuran kinerja yang benar-benar mewakili kebutuhan perusahaan akan suatu sistem pengukuran sistem kinerja yang lengkap dan terintegrasi.

c. Identifikasi tujuan (*Objectives*)

Dari informasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dan eksternal monitor yang didapat, serta diskusi dan wawancara dengan pihak yang ahli pada masing-masing *stakeholder*, dapat dilakukan penetapan tujuan (*objectives*) masing-masing *stakeholder satisfaction* dilihat dari *stakeholder relationship*.

d. Pemilihan dan Perancangan Ukuran Performansi

1. Identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI)

Setelah *objectives* pada masing-masing perspektif diketahui, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi ukuran-ukuran performansi apa saja yang diperlukan oleh perusahaan untuk setiap perspektif.

## 2. Validasi Perancangan Awal

Untuk mengetahui apakah indikator-indikator tersebut telah benar dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan pengukuran kinerja, rancangan awal yang telah tersusun dikembalikan kepada pihak top manajemen .

Perbaikan rancangan bisa dilakukan bila dianggap perlu ada perbaikan dari perancangan awal yang telah ada. Diharapkan dari perbaikan rancangan ini akan menghasilkan rancangan sistem pengukuran kinerja bagi PT. BBI Unit Indra yang lebih baik dan representatif.

### 3.4 Tahap Implementasi

Setelah rancangan awal diterima oleh pihak manajemen akan dilakukan spesifikasi ukuran-ukuran performansi kemudian dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP. Untuk pembobotan ini dapat dilakukan dengan bantuan *software Expert Choice*. Setelah pembobotan untuk masing-masing KPI dilakukan, maka diperlukan persiapan untuk mengimplementasikan perancangan sistem pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan. Pada tahap uji coba rancangan perlu penentuan *Scoring System* dari KPI dan sistem *Traffic Light* (indikator warna KPI) dari PT. BBI Unit Indra.

### 3.5 Penarikan Kesimpulan dan Pemberian Saran

a. Kesimpulan, merupakan tahap akhir dalam penelitian, yaitu menarik kesimpulan atas hasil perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja yang diperoleh dari langkah-langkah yang telah dilakukan sebelumnya.

b. Rekomendasi Perbaikan dan Saran

Dari penarikan kesimpulan, dapat diberikan saran-saran yang bermanfaat bagi perbaikan dan pengembangan sistem pengukuran kinerja beserta rekomendasi kemungkinan implementasi sistem pengukuran kinerja dengan *Performance Prism* di PT. BBI Unit Indra di masa yang akan datang.

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DATA**

Pada bab ini, akan diuraikan mengenai tahap yang akan dilakukan pada fase pengumpulan data meliputi identifikasi dan pengumpulan data yang diperlukan untuk melaksanakan proses penelitian selanjutnya.

#### **4.1 Profil Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Sejarah industri permesinan di tanah air ini sudah dimulai kurang lebih satu abad yang lalu bersamaan dengan dibangunnya beberapa industri permesinan seperti NV De Bromo tahun 1878 di Pasuruan, NV De Industrie tahun 1878 dan CV Vulkan tahun 1918 di Surabaya.

Perjalanan sejarah selanjutnya telah merubah status tiga industri permesinan tersebut menjadi perusahaan negara pada tahun 1958, dimana NV De Bromo menjadi PN Indra, CV De Vulkan Menjadi PN Bisma dan NV De Industrie menjadi PN Boma. Selanjutnya pada tahun 1971 tiga perusahaan negara tersebut bergabung menjadi persero PT. Boma Bisma Indra, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada dibawah pembinaan Departemen Perindustrian. Pada tahun 1974, PT. Boma Bisma Indra mengadakan Joint Venture Company dengan beberapa perusahaan dan mengadakan nama Boma Stork yang dikhususkan dalam pembuatan mesin-mesin pabrik untuk industri yang mengolah hasil-hasil perkebunan dan juga boiler.

Adapun saham PT. Boma Stork mayoritas dimiliki oleh Stork Werkspoor Sugar BV Netherland, PT. Masayu dan PT. Bina Usaha Indonesia. Selanjutnya pada tahun 1977 Unit Bisma diubah menjadi Industri Motor Diesel dengan lisensi dari Klockner-Humboldt-Deutz (KHD) Jerman Barat yang segera menghasilkan motor diesel untuk berbagai aplikasi seperti pembangkit listrik, otomotif, alat-alat berat dan berbagai keperluan pembangunan dan industri. Pada waktu yang bersamaan didirikan pula Unit Turangga yang menghasilkan produk-produk tempa untuk melayani peralatan pertanian seperti cangkul, kapak, parang dan bakalan komponen permesinan.

Semakin meningkatnya proyek-proyek industri merupakan peluang sekaligus tantangan bagi PT. Boma Bisma Indra untuk menghasilkan kemampuan rancang bangun dan rekayasa industri. Untuk itu pada tahun 1980 didirikan PT. Panca Perkasa Inti



Kontruksi (PPIK) yang bergerak dalam bidang rancang bangun dan rekayasa industri terutama di bidang perminyakan dan gas bumi. Pemegang saham terdiri dari PT. Boma Bisma Indra, PT. New Sahid Builders, PT. Indokar, PT. Hutama Karya, PT. Meta Epsi Engineering dan PT. Accasia Engineering.

Untuk meningkatkan mutu dalam menangani pelaksanaan proyek-proyek industri, maka pada tahun 1984 didirikan unit Cipta Yasa. Unit Cipta Yasa ini merupakan bagian dari PT. Boma Bisma Indra yang mengkhususkan diri sebagai kontraktor, manajemen atau pelaksana proyek-proyek industri, baik sendiri maupun bersama mitra kerja dalam maupun luar negeri, sampai kepada proyek-proyek internasional.

Pada tahun 1988 terjadi perubahan atas kemampuan kerja pada PT. Boma Bisma Indra, dimana Unit Indra mengalami modernisasi serta bantuan mesin-mesin modern. Demikian juga Unit Bisma yang dilengkapi dengan fasilitas mesin-mesin yang canggih dan modern untuk seluruh aktivitas produksinya. Dengan demikian diharapkan bagi perusahaan negara, PT. Boma Bisma Indra memiliki kemampuan yang tidak kalah dengan negara lain, baik kuantitas produk yang dihasilkan maupun mutunya.

## **4.2 Pokok – Pokok Organisasi dan Prosedur**

### **4.2.1 Dasar Hukum**

Dasar hukum yang memperkuat PT. BBI Unit Indra ini antara lain:

1. Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia tertanggal 23 Juni 1978 No. C2-14422 H5.01.D4.Tahun 1979.
2. Surat Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia tertanggal 25 Februari 2003 No.C-03933 HT.01.04.TH.2003.
3. Akta pendirian PT. Boma-Bisma-Indra No 76 Tahun 1971 tertanggal 30 Agustus 1971.

### **4.2.2 Tujuan dan Tugas Pokok Perusahaan.**

#### **1. Tujuan**

Sebagaimana ditetapkan dalam visi PT. Boma-Bisma Indra, tujuan perusahaan adalah sebagai perusahaan yang kompetitif dan sukses dalam perindustrian di dunia, baik dalam skala nasional maupun global dalam bidang teknologi dan *engineering* dengan didukung profesionalisme dari karyawan.

## 2. Tugas Pokok Perusahaan

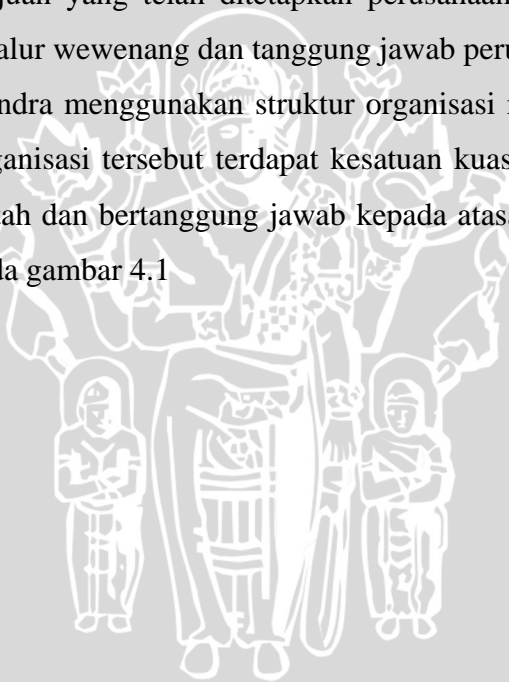
Sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT. Boma-Bisma Indra mempunyai tugas pokok antara lain :

1. Mengusahakan dan mengembangkan perindustrian di Indonesia dengan cara mengembangkan bidang teknologi dan *engineering*.
2. Meningkatkan *business entity* dalam rangka meningkatkan kemampuan ekonomi nasional yang berdasar pada industri teknologi menengah untuk mencapai level *business entity* yang diinginkan.

### 4.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Bentuk struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting artinya untuk menunjang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Dari suatu struktur organisasi dapat diketahui alur wewenang dan tanggung jawab perusahaan tersebut.

PT. Boma-Bisma Indra menggunakan struktur organisasi model garis atau lini, dimana dalam struktur organisasi tersebut terdapat kesatuan kuasa dan kepemimpinan sehingga bawahan diperintah dan bertanggung jawab kepada atasan langsung. Struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 4.1



Untuk mengelola tugas dan tanggung jawab yang ada, maka dibentuklah struktur organisasi fungsional PT. Boma Bisma Indra, sesuai dengan Keputusan Direksi No: 002/Kpts.Dir/III.2004 dengan susunan elemen organisasi sebagai berikut:

1. Unsur Pimpinan (Direktorat).

a. Direktorat Utama.

Direktorat Utama mempunyai tanggung jawab antara lain:

1. Melaksanakan kebijakan pokok direksi unit produksi meliputi bidang:
  - a. Keuangan berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan.
  - b. Personalia.
  - c. Produksi atau teknik berdasarkan *product order*.
  - d. Administrasi.
2. Mengamankan kekayaan, inventaris dan surat berharga milik perusahaan.
3. Mengambil tindakan manajemen lainnya bila dianggap perlu dan menguntungkan.
4. Membina hubungan baik dengan instansi pemerintah, perusahaan lainnya dan juga masyarakat.

b. Direktorat Komersial.

Direktorat Komersil bertugas menyelenggarakan perencanaan dan pengembangan dibidang komersil maupun di bidang – bidang lainnya sesuai dengan pengarahan dan ketentuan direktur utama, misalnya bertanggung jawab atas pencapaian order masuk sekaligus penyelesaiannya.

c. Direktorat Keuangan dan SDM

Direktorat Keuangan bertugas menyusun perencanaan, pengelolaan, pengendalian, administrasi dan akuntansi keuangan perusahaan serta Sumber Daya Manusia dalam PT. BBI Unit Indra.

2. Unsur Kepala.

a. Sekretaris Perusahaan.

Kepala Sekretaris perusahaan mempunyai tugas terhadap hal-hal yang bersifat umum dalam perusahaan, misalnya pengadaan alat tulis kantor, kendaraan, mengatur direktorat utama dan sebagainya.

b. Satuan Pengawasan *Intern* (*Internal Audit*).

Kepala Satuan Pengawasan *Intern* bertugas membantu direktorat utama dalam melakukan kegiatan pengawasan, pembukuan, proyek – proyek, produksi jasa dan

umum serta pengawasan pelaksanaan yang mencakup perencanaan dan koordinasi agar mencapai efisiensi, efektif dan ekonomis dalam perusahaan secara menyeluruh.

c. *Quality Assurance* (QA).

Kepala *Quality Assurance* atau Jaminan Kualitas mempunyai tugas pokok untuk menjabarkan kebijakan direktorat utama di bidang pengendalian dan jaminan mutu perusahaan yang meliputi:

- Perencanaan, penerapan, pengendalian dan pengembangan sistem manajemen mutu yang mengacu pada ISO 9001-9002-14001 *certificate*, ISO 9001 : 2000 *certificate*.
- Melaksanakan pemeriksaan dan pengujian seluruh hasil produksi PT. Boma Bisma Indra Unit Indra untuk memastikan mutunya.

d. Strategi Aliansi dan Bisnis (SAB).

Kepala Strategi Aliansi dan Bisnis bertanggung jawab atas pencarian *partner* dan *customer* untuk pencapaian *order* masuk ke PT. Boma Bisma Indra Unit Indra.

e. Sub Direktorat Pemasaran dan Penjualan.

Kepala Sub Direktorat Pemasaran dan Penjualan mempunyai tugas pokok atas pemasaran produk, seperti promosi, perolehan tender, dan sebagainya.

f. Sub Direktorat Pendukung Komersial.

Kepala Sub Direktorat Pendukung Komersial bertanggung jawab atas data-data yang masuk (misalnya data material, waktu penyelesaian order) untuk mendukung dalam penyelesaian order.

g. Sub Direktorat Operasional.

Kepala Sub Direktorat Operasional bertanggung jawab atas fabrikasi penyelesaian order.

h. Sub Direktorat Keuangan.

Kepala Sub Direktorat Keuangan bertugas membantu direktorat keuangan dan SDM dalam menyusun perencanaan, pengelolaan, pengendalian, administrasi dan akuntansi keuangan.

i. Sub Direktorat Sumber Daya Manusia.

Kepala Sub direktorat Sumber Daya Manusia bertanggung jawab atas urusan personalia dalam PT. Boma Bisma Indra Unit Indra.

j. Kepala Perwakilan Keuangan.

Kepala Perwakilan Keuangan bertanggung jawab penuh atas Divisi Akuntansi dan Divisi Perbendaharaan dan akan bertanggung jawab langsung pada Sub Direktorat Keuangan.

k. Kepala Cabang.

Kepala Cabang bertanggung jawab atas pemasaran dan penjualan produk PT. Boma Bisma Indra Unit Indra disamping bertanggung jawab atas perolehan order masuk.

l. Kepala Perwakilan Sumber Daya Manusia.

Kepala Perwakilan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab atas Divisi Personalia dan Hubungan Industrial dan mempertanggung jawabkan langsung kepada Sub Direktorat Sumber Daya Manusia.

3. Unsur Pelaksanaan (Divisi).

a. Divisi Logistik.

Divisi Logistik bertugas menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengembangan pada bidang logistik (persediaan dan pergudangan), pengadaan material maupun bidang lainnya.

b. Divisi Pemasaran.

Divisi Pemasaran bertugas menjabarkan kebijakan direksi dalam menyelenggarakan pelaksanaan bagian pemasaran produk PT. Boma Bisma Indra Unit Indra misalnya dengan mengadakan pameran dan promosi, melayani pengaduan/klaim atas hasil penjualan/produksi.

c. Divisi Penjualan.

Divisi Penjualan bertugas menjabarkan kebijakan direksi dalam menyelenggarakan pelaksanaan bagian penjualan juga bertanggung jawab dalam perolehan tender masuk.

d. Divisi Engineering.

Divisi Engineering bertanggung jawab terhadap masalah teknis produk misalnya desain produk, *mechanical drawing* produk dan *shop drawing*.

e. Divisi *Quality Control* (QC).

Divisi *Quality Control* bertugas atas kualitas produk tersebut sebelum dikirim ke konsumen, misalnya melakukan pengujian terhadap produk, seperti *X-Ray tester*, *coordinate measuring*, *surface roughness tester*, *tensile tester*, *impact tester*.

f. Divisi Peralatan Industri (PI).

Divisi Peralatan Industri memiliki tanggung jawab atas operasionalnya perusahaan dan juga bertanggung jawab atas pelaksanaan order-order yang didapat oleh PT. Boma Bisma Indra Unit Indra.

g. Divisi Manajemen Proyek.

Divisi Manajemen Proyek bertugas atas penyelesaian produk di divisi manajemen proyek. Divisi manajemen proyek ini hanya terdapat atau bertempat di PT. Boma-Bisma Indra Surabaya.

h. Divisi Aneka Jasa Industri (AJI).

Divisi Aneka Jasa Industri bertanggung jawab atas penyelesaian produk. Divisi Aneka Jasa Industri ini hanya bertempat di PT. Boma-Bisma Indra Pasuruan dan Surabaya.

i. Administrasi Perencanaan Pengendalian Order (APPO).

Administrasi Perencanaan Pengendalian Order (APPO) bertugas atas tertibnya administrasi sekaligus biaya pengendalian order.

j. Divisi Akuntansi.

Divisi Akuntansi bertugas menyusun perencanaan, pengelolaan, pengendalian, administrasi perpajakan dan keuangan perusahaan.

k. Divisi Perbendaharaan.

Divisi Perbendaharaan mempunyai tugas atas pengeluaran uang perusahaan, misalnya digunakan untuk membayar gaji karyawan.

l. Divisi Personalia dan Hubungan Industrial (HI).

Divisi Personalia dan Hubungan Industrial mempunyai tugas pokok untuk menjabarkan kewajiban Sub Direktorat Sumber Daya Manusia di bidang perencanaan dan pembinaan Sumber Daya Manusia, kesehatan, keselamatan kerja, dan lingkungan hidup.

#### 4.4 Sistem Pengukuran Kinerja Sebelumnya

Pengukuran performansi yang dilakukan oleh pihak PT. Boma Bisma Indra, selama ini dengan memberikan tiga jenis formulir penilaian prestasi kerja kepada masing-masing karyawannya, yang meliputi :

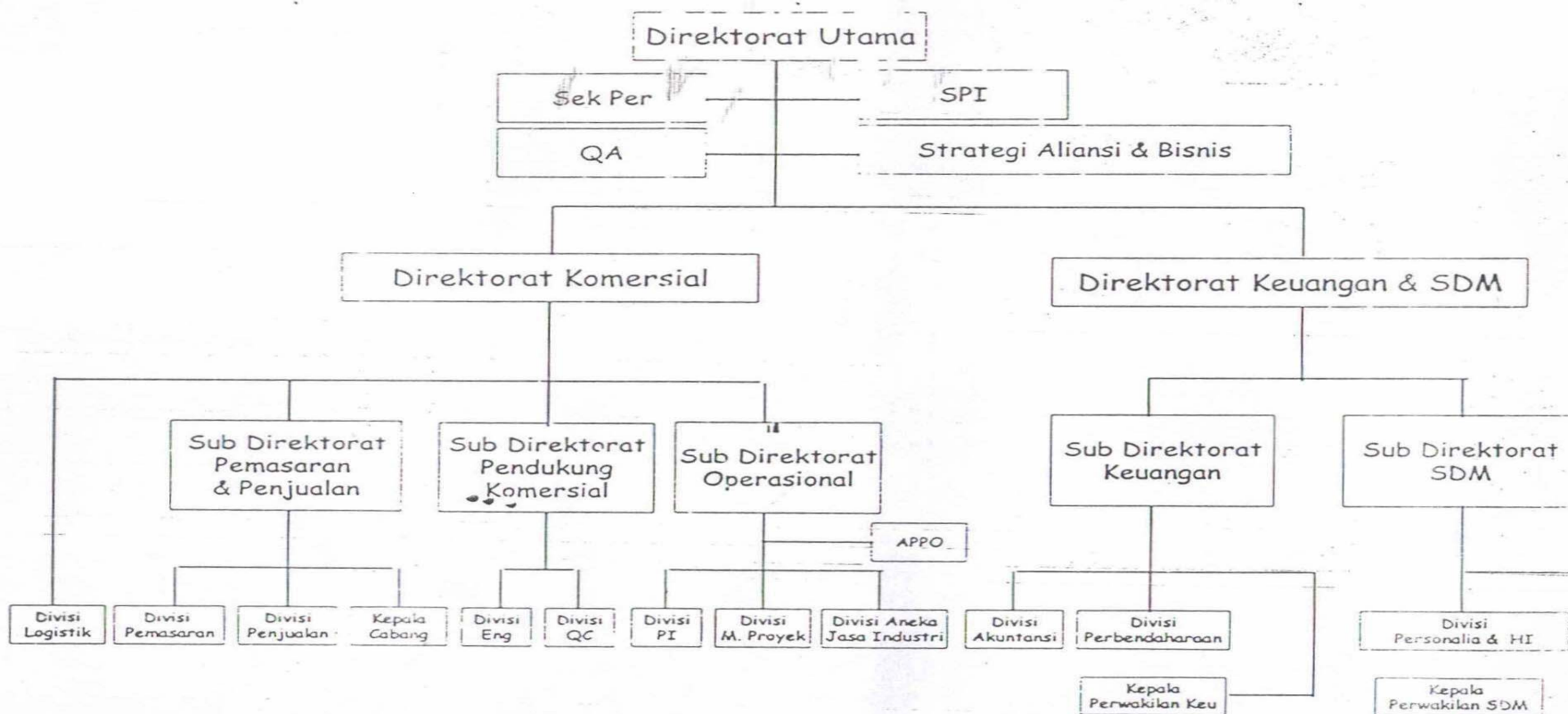
1. Formulir penilaian kinerja karyawan struktural.
2. Formulir penilaian kinerja karyawan fungsional.
3. Formulir penilaian kinerja karyawan pelaksana.

Contoh formulir penilaian kinerja yang diberikan PT. Boma Bisma Indra Unit Indra kepada karyawannya dapat dilihat pada lampiran.



Lampiran I Keputusan Direksi No : 002 / Kpts.Dir/ III.2004  
 Tanggal : 5 Maret 2004.

### Struktur Organisasi PT. Boma Bisma Indra (Persero)



Gambar 4.1 Struktur organisasi PT. Boma Bisma Indra



#### 4.5 Identifikasi *Stakeholder* PT. Boma Bisma Indra

Adapun langkah pertama untuk melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* adalah mendefinisikan terlebih dahulu *Stakeholder Satisfaction* dan *Stakeholder Contribution*. *Stakeholder* merupakan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap suatu organisasi, dimana *stakeholder* yang ada pada PT. Boma Bisma Indra yang akan kita identifikasi meliputi :

1. Investor

Investor adalah sekelompok orang, badan atau instansi yang memegang saham PT. Boma Bisma Indra, mereka mempunyai wewenang untuk mendukung dan memonitor kerja PT. Boma Bisma Indra. Investor yang ada pada PT. Boma Bisma Indra antara lain pemerintah, pihak swasta murni (PT. SAS), dan juga pihak BUMN yaitu PT. Adhi Karya (Tbk). Para investor akan selalu mengadakan rapat umum pemegang saham dalam usahanya untuk memonitor kebijaksanaan dan hasil kerja PT. Boma Bisma Indra.

2. Konsumen (*Customer*)

Konsumen merupakan instansi/badan yang memberikan tender pembuatan produk yang diinginkan, untuk dikerjakan oleh PT. Boma Bisma Indra atau berminat pada tender yang ditawarkan oleh PT. Boma Bisma Indra. Customer yang ada PT. Boma Bisma Indra antara lain pihak asing seperti Assuit Power Plant (Egypt), Port Moresby (Papua New Gunea), Purified Terephalatic Acid Project (USSR), La Paloma Project (Mexico), Tuas Power Plant (Singapore), MNI Project (Malaysia), Pelicant Point Project (Australia), pihak swasta murni seperti Merpati Maintenance Facility, Arutmin Coal Handling System, pemerintah daerah seperti Aceh, Merauke, pihak BUMN seperti PT. Pelni, PT. Pertamina, PT. Smelting Company, PT. Tambang Batubara Bukit Asam, PT. Telkom, PT. Paiton Steam Power Plant.

3. Tenaga Kerja (*Employee*)

Tenaga kerja merupakan sekelompok orang yang mempunyai komitmen tinggi bekerja pada PT. Boma Bisma Indra dengan memberikan segenap tenaganya, dan mempunyai tugas untuk melaksanakan kebijakan strategis yang ditetapkan perusahaan. Tenaga kerja di PT. Boma Bisma Indra meliputi manajer, asisten manajer, karyawan dan staf yang berada pada tiap-tiap divisi di PT. Boma Bisma Indra.

#### 4. *Supplier*

*Supplier* merupakan badan usaha atau instansi yang bekerjasama dengan PT. Boma Bisma Indra, mereka bertugas untuk mensuplai material yang dibutuhkan PT.

Boma Bisma Indra guna menyelesaikan tender. *Supplier* dalam PT. Boma Bisma Indra antara lain Igawara (Singapore), Mitsui (Japan), GDS Engineering (Amerika), Copusai Engineering Limited (Korea).

#### 5. Regulator

Regulator dalam hal ini adalah pihak yang memberikan peraturan ataupun prosedur-prosedur dalam pelaksanaan kerja PT. Boma Bisma Indra. Sebagian besar peraturan yang berlaku di PT. Boma Bisma Indra merupakan peraturan yang diberikan oleh pemerintah.

#### 6. Masyarakat

Masyarakat merupakan sekelompok orang yang berinteraksi secara langsung dengan PT. Boma Bisma Indra seperti pihak terdidik, tenaga kerja maupun tidak langsung yang menerima dampak lingkungan dari proses produksi seperti limbah dari kerja PT. Boma Bisma Indra.

Keenam *stakeholder* inilah yang nantinya memberi masukan berupa keinginan dan kontribusi yang diharapkan terhadap PT. Boma Bisma Indra demi meningkatnya kinerja PT. Boma Bisma Indra.

#### 4.5.1 Identifikasi Permintaan dan Kontribusi *Stakeholder*

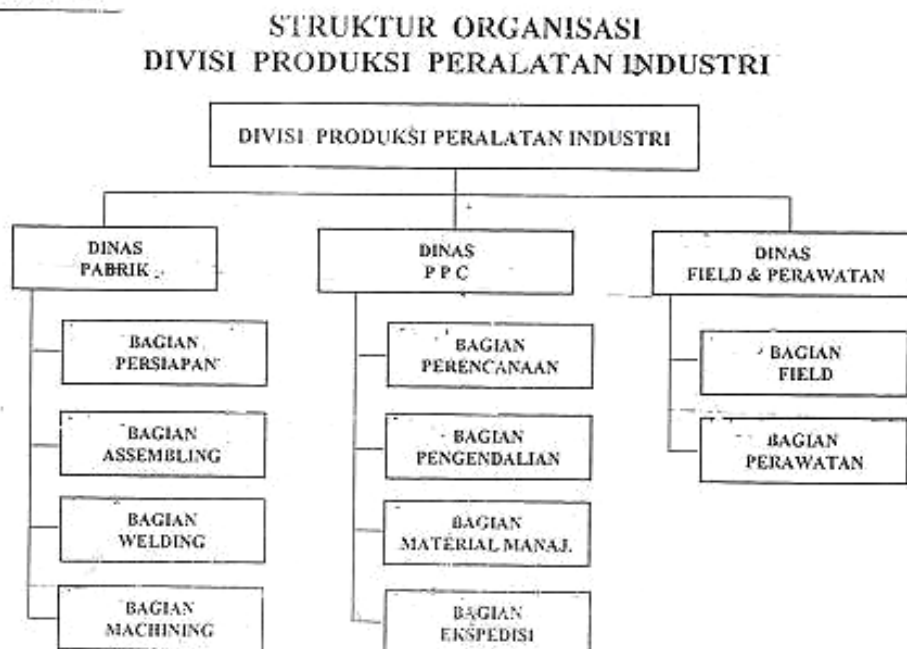
Langkah selanjutnya setelah dilakukan identifikasi terhadap para *stakeholder* adalah mendefinisikan *stakeholder satisfaction* yaitu semua kebutuhan maupun keinginan para *stakeholder* terhadap PT. Boma Bisma Indra dan mendefinisikan *stakeholder contribution* yaitu semua kontribusi yang diharapkan dari *stakeholder* untuk memenuhi *stakeholder satisfaction*.

Adapun cara yang ditempuh untuk mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* adalah sebagai berikut :

1. Wawancara dengan pihak *stakeholder*.
2. Wawancara dengan pihak perusahaan yang benar-benar mengerti data-data *requirement* dari *stakeholder* meliputi investor, *customer*, *supplier*, *employee*, regulator, dan masyarakat.

3. Menyebarkan kuisioner untuk mendapatkan skala prioritas dari permintaan terhadap *stakeholder* dengan proporsi yang seimbang pada pihak top manajemen kebawah dan diutamakan mengerti atas keinginan dan kontribusi yang diharapkan, untuk ini kita menyebarkan kuisioner pada Divisi Produksi Peralatan Industri terfokus pada 3 Dimensi Fungsional dan Struktural yaitu:
- a. Dimensi Fungsional :
    1. Dinas Pabrik.
    2. Dinas PPC.
    3. Dinas Field dan Perawatan.
  - b. Dimensi Struktural :
    1. Manager Tiap Dimensi Struktural (Dinas Pabrik, Dinas PPC, Dinas Field dan Perawatan).
    2. Asisten Manager Tiap Dimensi Struktural (Dinas Pabrik, Dinas PPC, Dinas Field dan Perawatan).
    3. Karyawan dari masing-masing Tiap Dimensi Struktural (Dinas Pabrik, Dinas PPC, Dinas Field dan Perawatan).

Lampiran Keputusan Direksi No : 22 / Kpts.Dir / III 2010/4  
 Tanggal : 26 Maret 2004



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Divisi Produksi Peralatan Industri

4. Mengumpulkan sejumlah informasi yang berkaitan berupa kritikan, saran, maupun respon dari *stakeholder*.



## BAB V

### ANALISA DAN PENGOLAHAN DATA

#### 5.1 Identifikasi Skala Kepentingan Stakeholder

Data yang dikumpulkan selanjutnya digunakan sebagai bahan untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja organisasi pada PT. Boma Bisma Indra dalam hal ini menggunakan metode *Performance Prism*, yang didasarkan pada *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*.

Tabel 5.1. Tabel *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*

No	STAKEHOLDER	Stakeholder Satisfaction	Stakeholder Contribution
1.	INVESTOR	1. Perolehan tender pemesanan produk ke PT. BBI meningkat ( <i>Higher revenues</i> )	1. Pemberian Motivasi dan Dukungan dana pada kegiatan perolehan tender PT. BBI seperti: <i>feasible study</i> , publikasi PT.BBI dan lain-lain. ( <i>Support</i> )
		2. Pendapatan dari produk meningkat ( <i>Higher revenues</i> )	2. Pemberian dukungan pada kegiatan pencarian tender PT. BBI Unit Indra ( <i>Support</i> )
		3. Biaya-biaya yang diperlukan pada saat pembuatan produk rendah ( <i>Lower costs</i> )	3. Modal yang diberikan oleh investor tinggi ( <i>Capital</i> )
			4. Pinjaman modal yang diberikan investor memiliki bunga rendah ( <i>Credit</i> )

	<p>4. Meningkatkan dominasi pasar dalam perolehan tender pembuatan produk (<i>Market dominance</i>)</p>	<p>5. Pemberian motivasi dan dukungan dana pada kegiatan perolehan tender PT. BBI seperti: memprioritaskan PT. BBI dan lain-lain. (<i>Support</i>)</p>
	<p>5. Fungsi struktural dan fungsional organisasi PT. BBI berjalan baik</p>	<p>6. Pemberian motivasi dan monitoring pada kegiatan struktural dan fungsional PT. BBI seperti: peningkatan frekuensi rapat evaluasi PT. BBI dengan investor dan lain-lain. (<i>Support</i>)</p>
	<p>6. Kebijakan perusahaan dapat memberikan dampak positif atau kemajuan</p>	<p>7. Pemberian motivasi dan monitoring pada kebijakan PT. BBI seperti: peningkatan frekuensi rapat evaluasi PT. BBI dengan investor. (<i>Support</i>)</p>
	<p>1. Lama pembuatan produk yang sesuai kontrak (<i>Fast</i>)</p>	<p>1. Kepercayaan terhadap kerja PT. BBI (<i>Trust</i>)</p>
	<p>2. Spesifikasi produk yang dibuat sesuai dengan pesanan (<i>Right</i>)</p>	<p>2. Spesifikasi produk yang diinginkan jelas, lengkap pada kontrak manajemen tender pembuatan produk</p>

2.	CUSTOMER		PT. BBI ( <i>Trust</i> )
		3. Penawaran dengan harga murah untuk pembuatan produk ( <i>Cheap</i> )	3. Customer atau Tender pembuatan produk bertambah ( <i>Growth</i> )
		4. Proses pemesanan produk mudah ( <i>Easy</i> )	4. Keuntungan dari pembuatan produk semakin meningkat ( <i>Profit</i> )
		5. <i>Delivery</i> produk yang aman (tidak merusak produk) dan tepat waktu	5. Pemesanan produk mengikuti prosedur pembuatan produk PT. BBI ( <i>Trust</i> )
		6. Sistem kontrak pembuatan yang jelas, legal, fair dan tidak memberatkan	6. Kepercayaan terhadap kerja PT. BBI ( <i>Trust</i> )
		7. Konsistensi Kualitas dan Service yang diberikan dipertahankan.	7. Spesifikasi produk yang diinginkan jelas, lengkap pada kontrak manajemen tender pembuatan produk PT. BBI ( <i>Trust</i> )
			8. Ikatan customer untuk penggunaan produk PT. BBI ( <i>Unity</i> )
			9. Keuntungan pembuatan produk semakin meningkat ( <i>Profit</i> )
			10. Customer atau tender pembuatan produk bertambah ( <i>Growth</i> )

3.	TENAGA KERJA (EMPLOYEE)	1. Adanya penghargaan dan pengakuan kerja ( <i>Purpose</i> )	1. Semangat dan etos kerja yang tinggi ( <i>Hearts</i> )
		2. Adanya jaminan kesejahteraan individu dan keluarga karyawan ( <i>Care</i> )	2. Penanganan yang cepat dan tepat terhadap permintaan perusahaan ( <i>Hands</i> )
		3. Adanya training pelatihan peningkatan karir ( <i>Skills</i> )	3. Pemanfaatan jaminan kesejahteraan dari perusahaan dengan benar dan tepat ( <i>Hands</i> )
			4. Berpikiran yang tanggap terhadap permasalahan ( <i>Minds</i> )
		4. Adanya standart keamanan kerja ( <i>Safety standards</i> )	5. Menyatakan pendapat untuk perbaikan perusahaan, kritis ( <i>Voices</i> )
		5. Adanya jaminan Kesehatan dari perusahaan	6. Kesadaran pelaksanaan standar keselamatan kerja yang ada ( <i>Hearts</i> )
		7. Pemanfaatan jaminan kesehatan dari perusahaan dengan benar dan tepat ( <i>Hands</i> )	
		1. Kepercayaan terhadap penggunaan material produksi ( <i>Trust</i> )	1. Material berkualitas tinggi (awet )



4.	SUPPLIER	<p>2. Ikatan produsen untuk selalu menggunakan material <i>suppliers</i> (<i>Unity</i>)</p> <p>3. Penunggakan pembayaran berkurang (<i>Profit</i>)</p>	<p>2. Lama pengiriman material tepat waktu (<i>Fast</i>)</p> <p>3. Spesifikasi material sesuai pesanan yang diinginkan (<i>Right</i>)</p> <p>4. Harga material lebih murah dibanding <i>supplier</i> lain (<i>Cheap</i>)</p> <p>5. Material berkualitas tinggi (awet )</p> <p>6. Proses pemesanan mudah (<i>Easy</i>)</p> <p>7. Harga material lebih murah dibanding <i>supplier</i> lain (<i>Cheap</i>)</p>
		<p>4. Volume pesanan terhadap <i>suppliers</i> bertambah (<i>Growth</i>)</p>	<p>8. Lama pengiriman material tepat waktu (<i>Fast</i>)</p> <p>9. Spesifikasi material sesuai pesanan yang diinginkan (<i>Right</i>)</p> <p>10. Harga material lebih murah dibanding <i>supplier</i> lain (<i>Cheap</i>)</p> <p>11. Proses pemesanan mudah (<i>Easy</i>)</p>
		<p>1. Adanya peraturan pemerintah dalam setiap kegiatan perusahaan (<i>Legal</i>)</p>	<p>1. Adanya sosialisasi peraturan terhadap tenaga kerja</p> <p>2. Alasan yang tepat atas peraturan yang ada</p>

5.	PERATURAN PEMERINTAH	2. Adanya pelaksanaan atas peraturan yang ada ( <i>Fair</i> )	3. Kejelasan dari peraturan baik kegunaan dan akibat atau sanksi bila tidak dilaksanakan
		3. Adanya pelaksanaan prosedur proses manufaktur	4. Kejelasan dari peraturan atau prosedur proses manufaktur
		4. Adanya pelaksanaan standarisasi produk	5. Aturan standarisasi produk
6.	MASYARAKAT	1. Sebagai sumber tenaga kerja	1. Adanya kerjasama masyarakat sebagai pekerja terhadap perusahaan

Berdasarkan daftar *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dalam pengumpulan data, diperoleh skala kepentingan untuk tiap-tiap *stakeholder satisfaction* sebagai berikut:

Tabel 5.2 Tabel skala kepentingan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*

No	STAKEHOLDER SATISFACTION	X SS	STAKEHOLDER CONTRIBUTION	X SC
1.	Perolehan tender pemesanan produk ke PT. BBI meningkat ( <i>Higher revenues</i> )	4.8	Pemberian motivasi dan dukungan dana pada kegiatan perolehan tender PT. BBI seperti: <i>feasible study</i> , publikasi PT. BBI. ( <i>Support</i> )	3.96
2.	Pendapatan dari produk meningkat ( <i>Higher revenues</i> )	4.33	Pemberian dukungan pada kegiatan pencarian tender PT. BBI ( <i>Support</i> )	4.3
3.	Biaya-biaya yang diperlukan pada saat	4.76	Modal yang diberikan oleh investor tinggi ( <i>Capital</i> )	4.83

	pembuatan produk rendah ( <i>Lower costs</i> )		Pinjaman modal yang diberikan investor memiliki bunga rendah ( <i>Credit</i> )	4.3
4.	Meningkatkan inovasi jenis produk yang diproduksi ( <i>Enhanced innovations</i> )	3.33	Berani mengambil resiko atas produk baru yang diluncurkan PT. BBI ( <i>Risk</i> )	2.2
5.	Meningkatkan dominasi pasar dalam perolehan tender pembuatan produk ( <i>Market dominance</i> )	4.0	Pemberian motivasi dan dukungan dana pada kegiatan perolehan tender PT. BBI seperti: memprioritaskan PT. BBI. ( <i>Support</i> )	2.96
6.	Fungsi struktural dan fungsional organisasi PT. BBI berjalan baik	4.1	Pemberian motivasi dan monitoring pada kegiatan struktural dan fungsional PT. BBI seperti: peningkatan frekuensi rapat evaluasi PT. BBI dengan investor. ( <i>Support</i> )	2.73
7.	Kebijaksanaan perusahaan dapat memberikan dampak positif atau kemajuan	4.0	Pemberian motivasi dan monitoring pada kebijaksanaan PT. BBI seperti: peningkatan frekuensi rapat evaluasi PT. BBI dengan investor. ( <i>Support</i> )	2.8
8	Lama pembuatan produk yang sesuai kontrak ( <i>Fast</i> )	4.66	Kepercayaan terhadap kerja PT. BBI ( <i>Trust</i> )	4.66
9	Spesifikasi produk yang dibuat sesuai dengan pesanan ( <i>Right</i> )	4.63	Spesifikasi produk yang diinginkan jelas, lengkap pada kontrak manajemen tender pembuatan produk PT. BBI ( <i>Trust</i> )	4.13
10	Penawaran dengan harga murah untuk	3.06	Customer atau tender pembuatan produk bertambah ( <i>Growth</i> )	4.36

	pembuatan produk ( <i>Cheap</i> )		Keuntungan dari pembuatan produk semakin meningkat ( <i>Profit</i> )	4.5
11	Proses pemesanan produk mudah ( <i>Easy</i> )	3.83	Pemesanan produk mengikuti prosedur pembuatan PT. BBI ( <i>Trust</i> )	3.6
12	<i>Delivery</i> produk yang aman (tidak merusak produk) dan tepat waktu	4.0	Kepercayaan terhadap kerja PT. BBI ( <i>Trust</i> )	4.13
13	Sistem kontrak pembuatan yang jelas legal, fair dan tidak memberatkan	4.3	Spesifikasi produk yang diinginkan jelas, lengkap pada kontrak manajemen tender pembuatan produk PT. BBI ( <i>Trust</i> )	3.66
14	Konsistensi kualitas dan service yang diberikan dipertahankan.	4.06	Ikatan customer untuk penggunaan produk PT. BBI ( <i>Unity</i> )	3.3
			Keuntungan pembuatan produk semakin meningkat ( <i>Profit</i> )	4.53
			Customer atau tender pembuatan produk bertambah ( <i>Growth</i> )	4.5
15	Adanya penghargaan dan pengakuan kerja ( <i>Purpose</i> )	4.5	Semangat dan etos kerja yang tinggi ( <i>Hearts</i> )	4.7
			Penanganan yang cepat dan tepat terhadap permintaan perusahaan ( <i>Hands</i> )	3.96
16	Adanya jaminan kesejahteraan individu dan keluarga karyawan ( <i>Care</i> )	4.9	Pemanfaatan jaminan kesejahteraan dari perusahaan dengan benar dan tepat ( <i>Hands</i> )	4.7
17	Adanya training pelatihan peningkatan karir ( <i>Skills</i> )	4.43	Berpikiran yang tanggap terhadap permasalahan ( <i>Minds</i> )	3.86
			Menyatakan pendapat untuk perbaikan perusahaan, kritis ( <i>Voices</i> )	3.86

18	Adanya standart keamanan kerja ( <i>Safety standards</i> )	3.9	Kesadaran pelaksanaan standar keselamatan kerja yang ada ( <i>Hearts</i> )	3.86
19	Adanya jaminan kesehatan dari perusahaan	4.26	Pemanfaatan jaminan kesehatan dari perusahaan dengan benar dan tepat ( <i>Hands</i> )	4.7
20	Kepercayaan terhadap penggunaan material produksi ( <i>Trust</i> )	4.55	Material berkualitas tinggi (awet )	3.9
21	Ikatan produsen untuk selalu menggunakan material <i>suppliers</i> ( <i>Unity</i> )	3.15	Lama pengiriman material tepat waktu ( <i>Fast</i> )	4.1
			Spesifikasi material sesuai pesanan yang diinginkan ( <i>Right</i> )	3.9
			Harga material lebih murah dibanding <i>supplier</i> lain ( <i>Cheap</i> )	4.95
			Material berkualitas tinggi (awet )	3.9
			Proses pemesanan mudah ( <i>Easy</i> )	3.75
22	Penunggakan pembayaran berkurang ( <i>Profit</i> )	3.15	Harga material lebih murah dibanding <i>supplier</i> lain ( <i>Cheap</i> )	4.95
23	Volume pesanan terhadap <i>suppliers</i> bertambah ( <i>Growth</i> )	3.8	Lama pengiriman material tepat waktu ( <i>Fast</i> )	4.1
			Spesifikasi material sesuai pesanan yang diinginkan ( <i>Right</i> )	3.9
			Harga material lebih murah dibanding <i>supplier</i> lain ( <i>Cheap</i> )	4.95
			Proses pemesanan mudah ( <i>Easy</i> )	3.75
24	Adanya peraturan pemerintah dalam setiap kegiatan perusahaan ( <i>Legal</i> )	4.4	Adanya sosialisasi peraturan terhadap tenaga kerja	4.4
			Alasan yang tepat atas peraturan yang ada	4.3
25	Adanya pelaksanaan	4.45	Kejelasan dari peraturan baik	4.4

	atas peraturan yang ada ( <i>Fair</i> )		kegunaan dan sanksi bila tidak dilaksanakan	
26	Adanya pelaksanaan prosedur proses manufaktur	3.75	Kejelasan dari peraturan atau prosedur proses manufaktur	3.75
27	Adanya pelaksanaan standarisasi produk	3.5	Aturan standarisasi produk	3.5
28	Sebagai sumber tenaga kerja	3.75	Adanya kerjasama masyarakat sebagai pekerja terhadap perusahaan	3.6

Definisi dari skala diatas adalah pemenuhan atau kontribusi yang dilakukan oleh *stakeholder* PT. Boma Bisma Indra Unit Indra terhadap permintaan yang diinginkan. Skala 1 tidak memuaskan, skala 2 kurang memuaskan, skala 3 biasa, skala 4 memuaskan, skala 5 sangat memuaskan, dan nilai-nilai diantara itu didefinisikan mendekati dengan skala tersebut.

### 5.1.1 Identifikasi *Gap Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution*

Berikut ini merupakan hasil dari kuisisioner, dimana di dalamnya disertakan *gap* dari masing-masing permintaan.

Tabel 5.3 Tabel Skala penilaian beserta *Gap*

No	<i>Stakeholder Satisfaction</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	X SC	X SS	<i>Gap</i>
1	Perolehan tender pemesanan produk ke PT. BBI meningkat ( <i>Higher revenues</i> )	Pemberian motivasi dan dukungan dana pada kegiatan perolehan tender PT. BBI seperti: <i>feasible study</i> , publikasi PT. BBI dan lain-lain. ( <i>Support</i> )	3	5	-2
2	Pendapatan dari produk	Pemberian dukungan	5	3	2

	meningkat ( <i>Higher revenues</i> )	pada kegiatan pencarian tender PT. BBI ( <i>Support</i> )			
3	Biaya-biaya yang diperlukan pada saat pembuatan produk rendah ( <i>Lower costs</i> )	Modal yang diberikan oleh investor tinggi ( <i>Capital</i> )	5	3	2
		Pinjaman modal yang diberikan investor memiliki bunga rendah ( <i>Credit</i> )	5		2
4	Meningkatkan dominasi pasar dalam perolehan tender pembuatan produk ( <i>Market dominance</i> )	Pemberian Motivasi dan Dukungan dana pada kegiatan perolehan tender PT. BBI seperti: memprioritaskan PT. BBI dan lain-lain. ( <i>Support</i> )	5	3	2
5	Fungsi struktural dan fungsional organisasi PT. BBI berjalan baik	Pemberian motivasi dan monitoring pada kegiatan struktural dan fungsional PT. BBI seperti: peningkatan frekuensi rapat evaluasi PT. BBI dengan Investor dan lain-lain. ( <i>Support</i> )	5	5	0
6	Kebijaksanaan perusahaan dapat memberikan dampak positif atau kemajuan	Pemberian motivasi dan monitoring pada kebijaksanaan PT. BBI seperti: peningkatan	5	5	0

		frekuensi rapat evaluasi PT. BBI dengan investor, dan lain-lain. ( <i>Support</i> )			
7	Lama pembuatan produk yang sesuai kontrak ( <i>Fast</i> )	Kepercayaan terhadap kerja PT. BBI ( <i>Trust</i> )	2	3	-1
8	Spesifikasi produk yang dibuat sesuai dengan pesanan ( <i>Right</i> )	Spesifikasi produk yang diinginkan jelas, lengkap pada kontrak manajemen tender pembuatan produk PT. BBI ( <i>Trust</i> )	5	5	0
9	Penawaran dengan harga murah untuk pembuatan produk ( <i>Cheap</i> )	<i>Customer</i> atau tender pembuatan produk bertambah ( <i>Growth</i> )	5	5	0
		Keuntungan dari pembuatan produk semakin meningkat ( <i>Profit</i> )	5		0
10	Proses pemesanan produk mudah ( <i>Easy</i> )	Pemesanan produk mengikuti prosedur pembuatan PT. BBI ( <i>Trust</i> )	5	5	0
11	<i>Delivery</i> produk yang aman (tidak merusak produk) dan tepat waktu	Kepercayaan terhadap kerja PT. BBI ( <i>Trust</i> )	5	3	2
12	Sistem kontrak pembuatan yang jelas, legal, fair dan tidak memberatkan	Spesifikasi produk yang diinginkan jelas, lengkap pada kontrak manajemen tender pembuatan PT. BBI ( <i>Trust</i> )	5	5	0



13	Konsistensi kualitas dan <i>service</i> yang diberikan dipertahankan.	Ikatan customer untuk penggunaan produk PT. BBI ( <i>Unity</i> )	5		0
		Keuntungan pembuatan produk semakin meningkat ( <i>Profit</i> )	5	5	0
		Customer atau tender pembuatan produk bertambah ( <i>Growth</i> )	5		0
14	Adanya penghargaan dan pengakuan kerja ( <i>Purpose</i> )	Semangat dan etos kerja yang tinggi ( <i>Hearts</i> )	3		-2
		Penanganan yang cepat dan tepat terhadap permintaan perusahaan ( <i>Hands</i> )	5	5	0
15	Adanya jaminan kesejahteraan individu dan keluarga karyawan ( <i>Care</i> )	Pemanfaatan jaminan kesejahteraan dari perusahaan dengan benar dan tepat ( <i>Hands</i> )	5	4	1
16	Adanya <i>training</i> pelatihan peningkatan karir ( <i>Skills</i> )	Berpikiran yang tanggap terhadap permasalahan ( <i>Minds</i> )	5		0
		Menyatakan pendapat untuk perbaikan perusahaan, kritis ( <i>Voices</i> )	5	5	0
19	Adanya standart keamanan kerja ( <i>Safety standards</i> )	Kesadaran pelaksanaan standar keselamatan kerja yang ada ( <i>Hearts</i> )	3	5	-2
20	Adanya jaminan	Pemanfaatan jaminan	5	5	0

	kesehatan dari perusahaan	kesehatan dari perusahaan dengan benar dan tepat ( <i>Hands</i> )			
21	Kepercayaan terhadap penggunaan material produksi ( <i>Trust</i> )	Material berkualitas tinggi (awet )	5	5	0
22	Ikatan produsen untuk selalu menggunakan material <i>suppliers</i> ( <i>Unity</i> )	Lama pengiriman material tepat waktu ( <i>Fast</i> )	5	5	0
		Spesifikasi material sesuai pesanan yang diinginkan ( <i>Right</i> )	5		0
		Harga material lebih murah dibanding <i>supplier</i> lain ( <i>Cheap</i> )	5		0
		Material berkualitas tinggi (awet )	5		0
		Proses pemesanan mudah ( <i>Easy</i> )	5		0
21	Penunggakan pembayaran berkurang ( <i>Profit</i> )	Harga material lebih murah dibanding <i>supplier</i> lain ( <i>Cheap</i> )	2	5	-3
22	Volume pesanan terhadap <i>suppliers</i> bertambah ( <i>Growth</i> )	Lama pengiriman material tepat waktu ( <i>Fast</i> )	5	5	0
		Spesifikasi material sesuai pesanan yang diinginkan ( <i>Right</i> )	5		0
		Harga material lebih murah dibanding <i>supplier</i> lain ( <i>Cheap</i> )	5		0

		Proses pemesanan mudah ( <i>Easy</i> )	5		0
23	Adanya peraturan pemerintah dalam setiap kegiatan perusahaan ( <i>Legal</i> )	Adanya sosialisasi peraturan terhadap tenaga kerja	5	5	0
		Alasan yang tepat atas peraturan yang ada	5		0
24	Adanya pelaksanaan atas peraturan yang ada ( <i>Fair</i> )	Kejelasan dari peraturan baik kegunaan dan sanksi bila tidak dilaksanakan	5	5	0
25	Adanya pelaksanaan prosedur proses manufaktur	Kejelasan dari peraturan atau prosedur proses manufaktur	5	5	0
27	Adanya pelaksanaan standarisasi produk	Aturan standarisasi produk	5	5	0
28	Sebagai sumber tenaga kerja	Adanya kerjasama masyarakat sebagai pekerja terhadap perusahaan	5	5	0

Berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner identifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* terhadap *stakeholder*, maka untuk menentukan tujuan (*objective*) dan target dalam pengukuran kinerja dilakukan perbandingan skala penilaian terhadap *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* sehingga diperoleh *gap* dari masing-masing permintaan. Definisi dari skala diatas adalah pemenuhan atau kontribusi yang dilakukan oleh *stakeholder* PT. Boma Bisma Indra Unit Indra terhadap permintaan yang diinginkan. Skala 1 tidak memuaskan, skala 2 kurang memuaskan, skala 3 biasa, skala 4 memuaskan, skala 5 sangat memuaskan, dan nilai-nilai diantara itu didefinisikan mendekati dengan skala tersebut.

Setelah didapatkan skala dari masing-masing *stakeholder* maka didapatkan *gap* yang akan menuntun untuk lebih memprioritaskan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dengan *gap* negatif, yang berarti pemenuhan *stakeholder satisfaction* belum memiliki kontribusi yang dibutuhkan oleh perusahaan dari *stakeholder*.

Dari data *stakeholder satisfaction* yang ada di atas, maka jenis *stakeholder satisfaction* yang sama dikelompokkan, dan *stakeholder* yang harus diidentifikasi adalah:

1. Perolehan tender pemesanan produk ke PT. Boma Bisma Indra meningkat (*Higher revenues*)
2. Pendapatan dari penjualan produk meningkat (*Higher revenues*)
3. Biaya-biaya yang diperlukan pada saat pembuatan produk rendah (*Lower costs*)
4. Meningkatkan dominasi pasar dalam perolehan tender pembuatan produk (*Market dominance*)
5. Fungsi struktural dan fungsional organisasi PT. Boma Bisma Indra berjalan baik
6. Kebijakan perusahaan dapat memberikan dampak positif
7. Penawaran dengan harga murah untuk pembuatan produk (*Cheap*)
8. Konsistensi kualitas dan service yang diberikan dipertahankan
9. Data yang diberikan legal, *fair* dan transparan
10. Adanya penghargaan dan pengakuan kerja (*Purpose*)
11. Adanya training pelatihan peningkatan karir (*Skills*)
12. Adanya standart keamanan kerja (*Safety standards*)
13. Adanya jaminan kesehatan dari perusahaan
14. Kepercayaan terhadap penggunaan material produksi (*Trust*)
15. Ikatan produsen untuk selalu menggunakan material *suppliers* (*Unity*)
16. Penunggakan pembayaran berkurang (*Profit*)
17. Volume pesanan terhadap *suppliers* bertambah (*Growth*)
18. Adanya peraturan pemerintah dalam setiap kegiatan perusahaan (*Legal*)
19. Adanya pelaksanaan atas peraturan yang ada (*Fair*)
20. Adanya pelaksanaan prosedur proses manufaktur
21. Adanya pelaksanaan standarisasi produk
22. Lama pembuatan produk yang sesuai kontrak (*Fast*)
23. Spesifikasi produk yang dibuat sesuai dengan pesanan (*Right*)

24. Proses pemesanan produk mudah (*Easy*)
25. *Delivery* produk yang aman dan tepat waktu
26. Sistem kontrak pembuatan yang jelas, legal, fair dan tidak memberatkan
27. Sebagai sumber tenaga kerja.

### 5.1.2 Menentukan tujuan-tujuan (*objective*) bisnis

Agar *objectives* yang dihasilkan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan, sebelum memulai wawancara dijelaskan terlebih dahulu kepada nara sumber bahwa *objectives* yang dimunculkan harus sesuai dengan poin-poin tujuan pencapaian *stakeholder satisfaction*.

Dari wawancara, didapatkan *objectives* sebagai berikut :

Tabel 5.4 Pemunculan *objectives* pemenuhan *stakeholder satisfaction*

No	<i>Stakeholder Satisfaction</i>	<i>Objectives</i>
1	Perolehan tender pemesanan produk ke PT. BBI meningkat ( <i>Higher revenues</i> )	Meningkatkan jumlah tender pemesanan produk ke PT. BBI
2	Pendapatan dari pembuatan produk meningkat ( <i>Higher revenues</i> )	Meningkatkan profit dari pembuatan produk
3	Biaya-biaya yang diperlukan pada saat pembuatan produk rendah ( <i>Lower cost</i> )	Menurunkan biaya-biaya pembuatan produk
4	Meningkatkan dominasi pasar dalam perolehan tender pembuatan produk ( <i>Market dominance</i> )	Meningkatkan <i>market share</i> dalam hal perolehan tender
5	Fungsi struktural dan fungsional organisasi PT. BBI berjalan baik	Meningkatkan komunikasi antar fungsi struktural dan fungsional organisasi
7	Kebijakan perusahaan dapat memberikan dampak positif atau kemajuan	Memperbaiki kebijakan perusahaan
8	Lama pembuatan produk yang sesuai kontrak ( <i>Fast</i> )	Memperbaiki kontrak manajemen dalam hal lama pembuatan produk
9	Spesifikasi produk yang dibuat sesuai dengan pesanan ( <i>Right</i> )	Memperbaiki kontrak manajemen dalam hal spesifikasi pesanan produk
10	Penawaran dengan harga murah untuk pembuatan produk ( <i>Cheap</i> )	Meningkatkan penawaran harga untuk pembuatan produk
11	Proses pemesanan produk mudah ( <i>Easy</i> )	Mempermudah proses pemesanan produk
12	<i>Delivery</i> produk yang aman dan tepat waktu	Meningkatkan pelayanan <i>delivery</i> produk

13	Sistem kontrak pembuatan yang jelas, legal, <i>fair</i> dan tidak memberatkan	Meningkatkan kejelasan, kelegalan, kewajaran kontrak manajemen
14	Konsistensi kualitas dan <i>service</i> yang diberikan dipertahankan.	Meningkatkan konsistensi kualitas dan <i>service</i>
15	Data yang diberikan legal, <i>fair</i> , transparan (tidak mengada-ada)	Meningkatkan publikasi PT. BBI dengan data yang <i>fair</i>
16	Adanya penghargaan dan pengakuan kerja ( <i>Purpose</i> )	Meningkatkan penghargaan dan pengakuan kerja
17	Adanya training pelatihan peningkatan karir ( <i>Skills</i> )	Meningkatkan kualitas SDM dengan pelatihan
18	Adanya standart keamanan kerja ( <i>Safety standards</i> )	Meningkatkan keamanan kerja karyawan
19	Adanya jaminan kesehatan dari perusahaan	Meningkatkan jaminan kesehatan dari perusahaan
20	Kepercayaan terhadap penggunaan material produksi ( <i>Trust</i> )	Meningkatkan kepercayaan terhadap penggunaan material produksi
21	Ikatan produsen untuk selalu menggunakan material <i>suppliers</i> ( <i>Unity</i> )	Meningkatkan ikatan kerjasama dalam hal penggunaan material <i>supplier</i>
22	Penunggakan pembayaran berkurang ( <i>Profit</i> )	Menurunkan penunggakan pembayaran
23	Volume pesanan terhadap <i>suppliers</i> bertambah ( <i>Growth</i> )	Meningkatkan volume pesanan
24	Adanya peraturan pemerintah dalam setiap kegiatan perusahaan ( <i>Legal</i> )	Meningkatkan peraturan dan prosedur kerja perusahaan
25	Adanya pelaksanaan atas peraturan yang ada ( <i>Fair</i> )	Meningkatkan pelaksanaan atas peraturan internal perusahaan
26	Adanya pelaksanaan prosedur proses manufaktur	Meningkatkan pelaksanaan prosedur manufaktur
27	Adanya pelaksanaan standarisasi produk	Meningkatkan pelaksanaan peraturan standarisasi produk
28	Sebagai sumber tenaga kerja	Meningkatkan tenaga kerja dari masyarakat

### 5.1.3 Identifikasi Key Performance Indicator

Setelah *objectives* pada masing-masing *stakeholder satisfaction* teridentifikasi, selanjutnya dicari indikator-indikator yang dapat mengukur tingkat pencapaian seluruh *objectives* pada masing-masing *stakeholder satisfaction*. Untuk mencari indikator yang ada, kita lakukan identifikasi dulu terhadap strategi, proses dan kapabilitas perusahaan.

#### 5.1.3.1 Identifikasi Strategi, Proses dan Kapabilitas

Dari hasil wawancara, diskusi, dan dokumen internal, dapat diketahui bahwa strategi, proses dan kapabilitas perusahaan tidak tertulis secara formal, tetapi dari tujuan

dan tugas pokok perusahaan sehingga diketahui poin-poin penting yang menjadi arah aktivitas perusahaan.

### 1. Identifikasi Strategi

Dari hasil wawancara, diskusi, dan dokumen internal, dapat diketahui bahwa visi, misi dan strategi perusahaan tertulis secara formal, sehingga dapat diketahui poin-poin penting yang menjadi arah aktivitas perusahaan. PT Boma Bisma Indra berdiri dengan reputasi dasar untuk memajukan perindustrian di dunia, baik dalam skala nasional maupun global. Dalam usahanya yang fundamental untuk membantu membangun perindustrian yang solid, PT. Boma Bisma Indra berusaha bekerja keras menebarkan informasi pengetahuan, *skill*, dan teknologi untuk penggunaan yang luas pada komunitas perindustrian nasional. Upaya ini menjadi lebih relevan sebagai kunci untuk mencapai industri nasional yang efisien.

Usaha pengejaran untuk pengakuan yang luas pada pasar global menjadi inspirasi untuk tetap menjaga kualitas pengiriman produk dan servis yang baik. PT. Boma Bisma Indra akan menjadi pemain dalam pasar global yang diringkas dalam visi PT. Boma Bisma Indra yaitu menjadi perusahaan yang kompetitif dan sukses dalam perindustrian dunia, baik dalam skala nasional maupun global. PT. Boma Bisma Indra juga memformulasikan misi mereka sebagai batu loncatan untuk mencapai visi yaitu berpartisipasi pada usaha pencapaian pengembangan kesejahteraan bangsa dan mencapai level kepuasan pelanggan dengan memperhatikan aspirasi tenaga kerja dan memainkan peranan yang jelas dalam bidang perindustrian nasional dan global.

Kegiatan, fungsi dan tugas pokok perusahaan dapat ditunjukkan sebagai berikut :

1. Kegiatan – kegiatan antara lain:
  - Melaksanakan pekerjaan produk industri.
  - Menyelenggarakan usaha – usaha lainnya atas persetujuan rapat umum pemegang saham perusahaan.
2. Fungsi perusahaan antara lain:
  - Merumuskan dan menyusun termasuk penentuan sarana dan prasarana.
  - Sistem pembinaan Perseroan berikut pembinaan kemampuan pembuatan produk-produk industri, baik dalam rangka memenuhi kepentingan nasional maupun dalam rangka pengembangannya sebagai prasarana peningkatan dalam hal perindustrian.

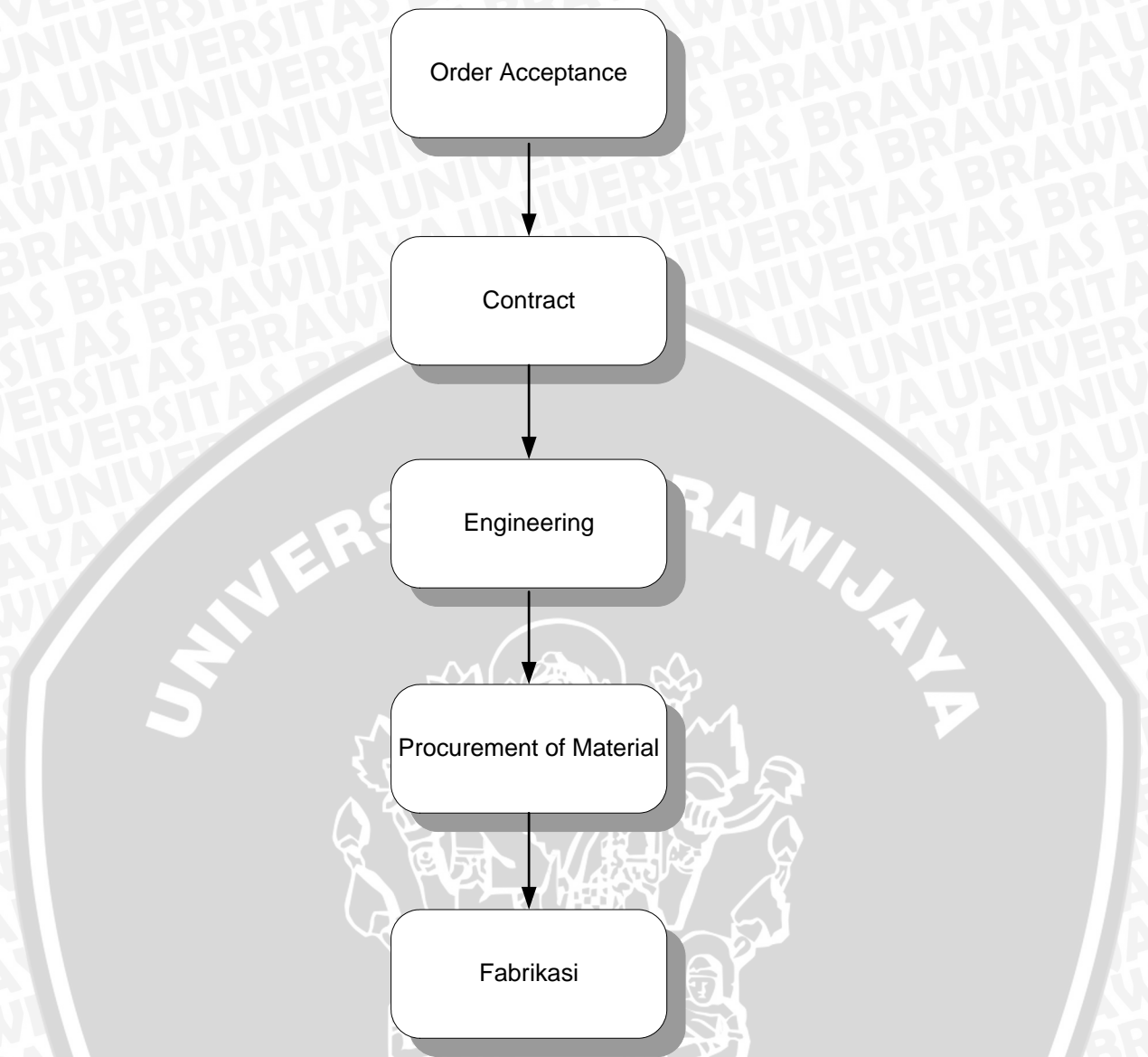
- Menyusun rencana program, antara lain:
  1. Menyusun anggaran dan pendapatan belanja perusahaan.
  2. Menyelenggarakan dan melaksanakan pekerjaan *engineering* pada umumnya yang dimungkinkan oleh adanya fasilitas alat produksi yang tersedia.
  3. Mengadakan dan mengusahakan peralatan dari dan keluar negara untuk keperluan industri lainnya.
  4. Mengendalikan dan menguasai pelaksanaan programnya sehingga terjamin pencapaian sasaran secara berhasil guna dan berdaya guna maksimal.
  5. Menyusun dan mengajukan pertanggungjawaban laporan perhitungan tahunan dan laporan perhitungan hasil usaha.
  6. Menyusun dan mengajukan pertanggungjawaban atas penggunaan dan kelangsungan kekayaan perusahaan.
- 3. Tugas pokok yang hendak dicapai:
  - Mengusahakan dan mengembangkan perindustrian di Indonesia dengan cara mengembangkan bidang teknologi dan *engineering*.
  - Meningkatkan *business entity* dalam rangka meningkatkan kemampuan ekonomi nasional yang berdasar pada industri teknologi menengah untuk mencapai level yang diinginkan.

Dengan demikian PT. Boma Bisma Indra mempunyai tujuan yang harus dicapai dalam rangka meningkatkan kemampuan ekonomi nasional maupun global yang berdasar pada bidang industri.

## 2. Identifikasi Proses

Dalam proses pembuatan produk, terdapat tahap-tahap yang harus dilalui dari perolehan order hingga menjadi produk yang siap kirim ke *customer*. Adapun tahapan-tahapan yang harus dilalui antara lain:





Identifikasi proses diatas dapat dijabarkan dalam penjelasan dibawah ini.

1. *Order Acceptance*

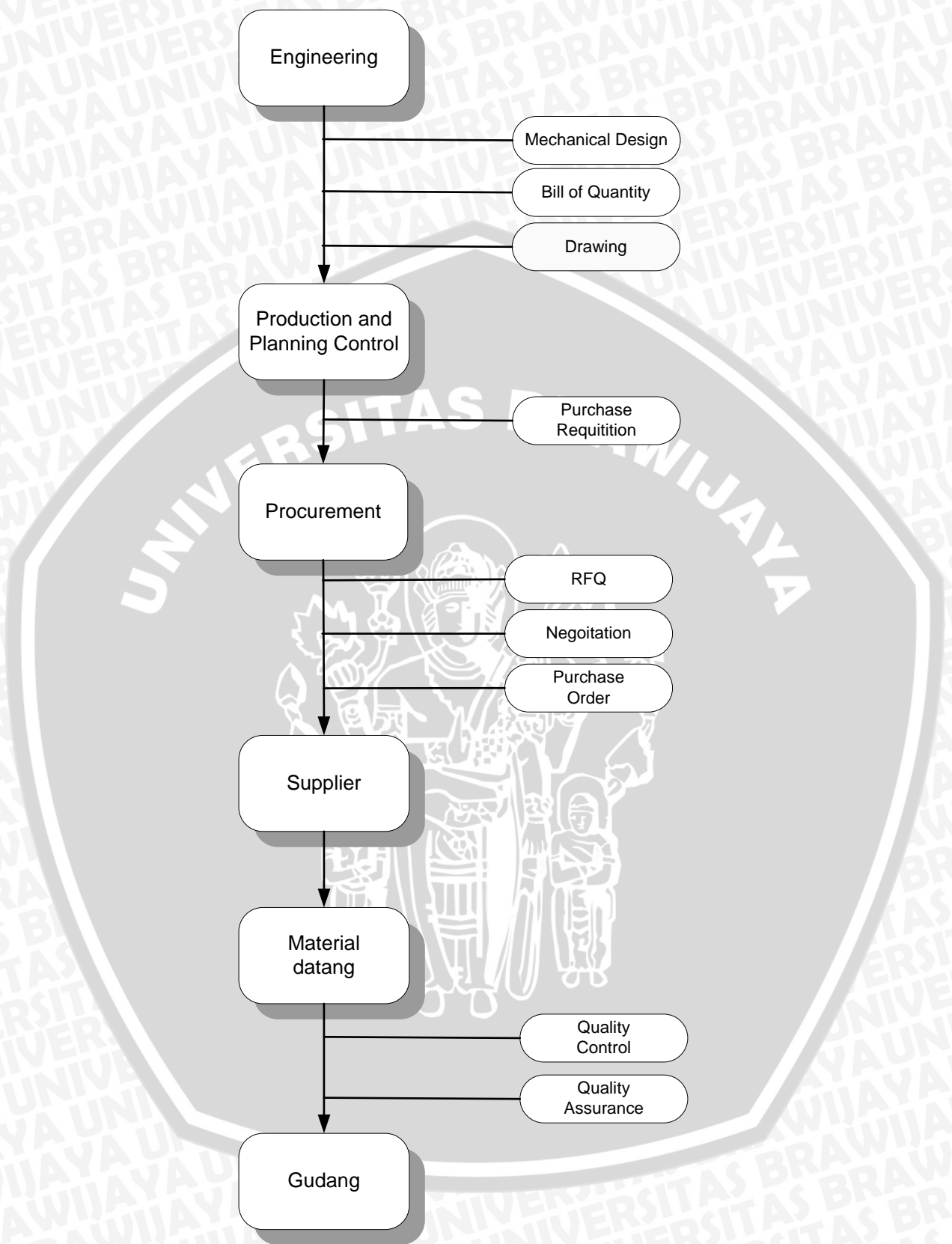
Order Acceptance disini ditangani oleh sub Direktorat Pemasaran dan Penjualan, dimana salah satu tugas dari divisi ini adalah bertanggung jawab dalam perolehan order.

2. *Contract*

Dalam proses ini menegosiasikan mengenai harga, jangka waktu penyelesaian produk, jangka waktu garansi, material yang digunakan, dan lain sebagainya berdasarkan pada proposal yang dibuat dalam *order acceptance*.

3. *Engineering*.

Proses *engineering* disini merupakan proses persiapan sebelum produk tersebut diproduksi. Proses *engineering* meliputi:



Untuk lebih jelas contoh format proses masing-masing tiap bagian di atas dapat dilihat dalam lampiran.

#### 4. *Procurement of Material*

*Procurement of Material* (pembelian material) merupakan prosedur-prosedur dalam pembelian suatu material yang digunakan dalam proses produksi.

#### 5. *Fabrication.*

Proses ini merupakan proses pembuatan bagian-bagian atau komponen produk berdasarkan *shop drawing* yang diberikan. Tahapan-tahapan dalam proses *fabrication* adalah *General, Aplicable Item, Aplicable code, Standard* dan *Specification* dan selanjutnya *List Abbreviaton*. Pada tahapan *List Abbreviation* dilakukan serangkaian tes terhadap produk sebelum dikirim kepada konsumen yang meliputi VT (*Visual Test*), DT (*Dimension Test*), QC (*Quality Control*), PT (*Penetrant Test*), NDE (*Nondestructive Examination*), dan PWHT (*Post Welded Heat Treatment*).

### 3. Dekomposisi Proses

Untuk memperjelas proses bisnis perusahaan secara keseluruhan, dilakukan dekomposisi proses. Aktivitas bisnis PT. Boma Bisma Indra dimulai dari mendapatkan pesanan (*get order*) sampai dengan diterimanya produk oleh konsumen. Proses mendapatkan pesanan dari konsumen dilakukan oleh Divisi Pemasaran dan Penjualan. Proses bisnis perusahaan terpusat pada *fulfillment order* dan pelayanan pada konsumen saja. Deskripsi proses dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 5.5 Deskripsi Proses Bisnis Perusahaan

Aktivitas bisnis	Deskripsi
<b>1. Pemenuhan order</b>	Pemenuhan order didasarkan pada perjanjian (misal kontrak manajemen) yang telah ditangani oleh Divisi Pemasaran dan Penjualan. Order diselesaikan melalui beberapa tahapan proses produksi dan pengiriman kepada konsumen.
Penjadwalan order	Order yang telah disepakati melalui kontrak, diterima oleh perusahaan. Kemudian pemenuhan order dijadwalkan dengan memperhatikan rencana jadwal produksi dan persediaan yang sudah ada.
Proses pengadaan	Merupakan proses untuk memenuhi kebutuhan bahan baku utama (material) dan pendukung ( <i>tools</i> )

<b>2. Pelaksanaan produksi</b>	Merupakan proses untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang sesuai dengan spesifikasi <i>order</i> yang ada.
Pengiriman produk	Merupakan proses penyampaian produk kepada konsumen dengan kualitas, kuantitas dan waktu yang telah disepakati sebelumnya.
Order diterima oleh pelanggan	Produk dinyatakan telah diterima konsumen apabila konsumen memberikan konfirmasi produk tersebut telah diterima.

#### 4. Identifikasi Kapabilitas

PT. Boma Bisma Indra Unit Indra yang mengkhususkan sebagai sebuah perusahaan pemroduksi alat-alat berat, mengalami perkembangan yang cukup pesat baik secara internal maupun eksternal. Sarana produksi yang merupakan salah satu elemen terpenting perusahaan memiliki tugas untuk mewujudkan program nyata sebagai wahana alih teknologi. Untuk itu perusahaan telah menyiapkan sarana dan prasarana produksi beserta penunjangnya. Sebagai perusahaan pembuatan alat-alat berat fasilitas produksi PT. Boma Bisma Indra dibangun pada luas wilayah 100 hektar, dimana tujuh puluh persennya dibangun sebagai fasilitas produksi dan sisanya dipakai sebagai kantor utama. Secara divisional, fasilitas produksi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Dinas Pabrik.

Dinas Pabrik ini berfungsi untuk memonitor pelaksanaan order yang didapat PT. Boma Bisma Indra dimulai dari proses *assembly*, *welding* maupun *machining*. Segala kerusakan ataupun kecacatan yang terjadi pada produk selama proses produksi berlangsung merupakan tanggung jawab Dinas Pabrik.

2. Dinas *Production Planning Control* (PPC).

Dinas *Production Planning Control* PPC berfungsi diluar dari proses produksi, dinas ini hanya bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengendalian order, kedatangan material produksi dan juga pengiriman produk jadi.

### 3. Dinas Field dan Perawatan

Dinas Field dan Perawatan bertanggung jawab atas pelaksanaan PWHT (*Post Welded Heat Threatment*) dan perawatan alat-alat baik dipabrik maupun dikantor PT. Boma Bisma Indra.

#### 5.1.3.2 Identifikasi *Key Performance Indicators*

Dari *objectives* yang ada, *key performance indicators* dapat dicari melalui diskusi, wawancara dan dokumen internal yang menjelaskan sistem dalam perusahaan. Pemahaman tentang strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan berguna sebagai pegangan peneliti untuk mengarahkan identifikasi indikator-indikator yang tepat. Dari stakeholder satisfaction yang ada dapat dilakukan pemunculan *key performance indicators* yang tercantum dalam tabel 5.6 berikut :



Tabel 5.6 Pemunculan *Key Performance Indicator*

<i>Stakeholder</i>	No	<i>Stakeholder Satisfaction</i>	No	<i>Objectives</i>	No	<i>Key Performance Indicator</i>
Investor ( I )	I-1	Pendapatan dari tender pembuatan produk meningkat ( <i>Higher revenues</i> )	I-1	Meningkatkan profit dari tender pembuatan produk	IK1-1	Peningkatan profit (Jumlah profit antar periode terukur)
					IK1-2	Peningkatan efisiensi biaya operasi (rasio total persediaan dan total pendapatan antar periode terukur)
	I-2	Meningkatkan dominasi pasar dalam perolehan tender pembuatan produk ( <i>Market dominance</i> )	I-2	Meningkatkan <i>market share</i> dalam hal perolehan tender	IK3-3	Peningkatan jumlah konsumen PT.BBI ( jumlah konsumen antar periode terukur)
					IK3-4	Peningkatan jumlah sales/penjualan ( jumlah sales atau penjualan produk antar periode terukur)
	I-3	Fungsi struktural dan fungsional internal organisasi PT.BBI berjalan baik	I-3	Meningkatkan komunikasi antar fungsi struktural dan fungsional internal organisasi	IK4-5	Peningkatan frekuensi rapat di PT.BBI antar fungsi organisasi ( jumlah rapat antar periode terukur)
					IK4-6	Peningkatan anggaran rapat (jumlah anggaran rapat antar periode terukur)
Customer ( C )	C-1	Sistem kontrak pemesanan/ pembuatan yang jelas, legal, <i>fair</i> dan tidak memberatkan ( <i>Right&amp;Easy</i> )	C-1	Meningkatkan sistem kontrak tender pemesanan dan pembuatan yang jelas, legal, <i>fair</i> dan tidak memberatkan ( <i>Right&amp;Easy</i> )	CK1-7	Jumlah keluhan (kesulitan proses pemesanan,kejelasan dan kewajiban) terhadap kontrak manajemen ( jumlah kontrak tender diklaim dengan total kontrak manajemen)

				CK1-8	Peningkatan <i>feasibility study</i> (jumlah program <i>feasibility study</i> dengan yang terlaksana)	
	C-2	Penawaran dengan harga murah untuk pembuatan produk ( <i>Cheap</i> )	C-2	Meningkatkan penawaran harga untuk pembuatan produk	CK2-9	rasio jumlah pengerjaan tender hasil penawaran order dengan tender yang ditawarkan
				CK2-10	jumlah anggaran penawaran order PT.BBI antar periode terukur	
	C-3	Konsistensi kualitas dan service yang diberikan dipertahankan.	C-3	Meningkatkan konsistensi kualitas dan <i>service</i>	CK3-11	jumlah ketepatan kualitas (rasio kualitas pembuatan diklaim dengan total order)
				CK3-12	rasio <i>delivery</i> produk dengan keluhan(cacat,keamanan,dan lain-lain.) atau diklaim dengan total order	
				CK3-13	Peningkatan order (jumlah order antar periode terukur)	
Employee (E)	E-1	Adanya penghargaan dan pengakuan kerja ( <i>Purpose</i> )	E-1	Meningkatkan penghargaan dan pengakuan kerja	EK1-14	Peningkatan penghargaan dan pengakuan kerja (jumlah anggaran penghargaan kerja yang diberikan antar periode terukur)
				EK1-15	Peningkatan prestasi kerja PT.BBI (jumlah penghargaan PT.BBI antar periode terukur)	
	E-2	Adanya training pelatihan peningkatan karir ( <i>Skills</i> )	E-2	Meningkatkan kualitas SDM dengan pelatihan	EK2-16	Peningkatan program pelatihan terlaksana (rasio rencana program pelatihan dengan yang terlaksana)
				EK2-17	Jumlah yang hadir (jumlah kehadiran antar periode terukur)	

	E-3	Adanya standart keamanan kerja ( <i>Safety standards</i> )	E-3	Meningkatkan keamanan kerja karyawan	EK3-18	jumlah anggaran <i>claim</i> kesehatan dan kecelakaan kerja antar periode terukur
					EK3-19	Jumlah penerima sanksi pelaksanaan pemanfaatan peralatan atau prosedur keamanan antar periode terukur
	E-4	Adanya jaminan kesehatan dari perusahaan	E-4	Meningkatkan jaminan kesehatan dari perusahaan	EK4-20	Peningkatan jenis jaminan kesehatan dari perusahaan (jumlah jenis jaminan kesehatan antar periode terukur)
					EK4-21	Penggunaan jaminan kesehatan dari perusahaan ( jumlah pengguna jaminan kesehatan antar periode terukur)
Supplier (S)	S-1	Ikatan produsen untuk selalu menggunakan material <i>suppliers</i> ( <i>Unity</i> )	S-1	Meningkatkan ikatan kerjasama dalam hal penggunaan material <i>supplier</i>	SK1-22	Peningkatkan ikatan kerjasama dalam hal penggunaan material <i>supplier</i> (jumlah kontrak kerjasama dengan <i>supplier</i> antar periode terukur)
	S-2	Penunggakan pembayaran berkurang	S-2	Menurunkan penunggakan pembayaran	SK2-23	Penurunan penunggakan pembayaran (jumlah penunggakan pembayaran kepada <i>supplier</i> sebagai piutang antar periode terukur)
					SK2-24	Penurunan hutang (jumlah nominal hutang perusahaan pada <i>supplier</i> antar periode terukur)
S-3	Volume pesanan terhadap <i>suppliers</i> bertambah ( <i>Growth</i> )	S-3	Meningkatkan volume pesanan	SK3-25	jumlah anggaran untuk pembelian material antar periode terukur	



Peraturan (Regulator) (P)	P-1	Adanya peraturan dan pelaksanaan pemerintah dan dalam setiap kegiatan internal perusahaan ( <i>Legal, Fair</i> )	P-1	Meningkatkan peraturan dan pelaksanaan prosedur kerja internal perusahaan	PK1-26	Frekuensi perubahan atau perbaikan peraturan dan prosedur kerja internal perusahaan antar periode terukur
					PK1-27	Jumlah keluhan atas pelaksanaan peraturan internal perusahaan
Masyarakat (Community) (M)	M-1	Meningkatkan bantuan modal industri kecil	M-1	Meningkatkan upaya pemberian bantuan modal usaha	MK1-28	Jumlah upaya pemberian bantuan modal usaha dengan yang terlaksana
					MK1-29	Jumlah anggaran untuk bantuan modal antar periode terukur
	M-2	Sebagai Sumber Tenaga kerja lokal	M-2	Meningkatkan tenaga kerja lokal dari masyarakat	MKI-30	Jumlah mahasiswa kerja praktek dan penelitian antar periode terukur
					MKI-31	Peningkatan tenaga kerja lokal ( jumlah tenaga kerja antar periode terukur)

#### 5.1.4 Verifikasi *Key Performance Indicator*

Dari KPI (*key performance indicator*) yang ada, maka tahap selanjutnya adalah melakukan verifikasi atas *key performance indicator* tersebut pada pihak manajemen. Hal ini dimaksudkan agar KPI yang ada dapat dijadikan sebagai indikator untuk melakukan pengukuran kinerja pada PT. Boma Bisma Indra sesuai dengan metode *Performance Prism*. Kuisisioner verifikasi KPI dapat dilihat pada lampiran.

#### 5.1.5 Spesifikasi *Key Performance Indicator*

Setelah seluruh indikator kinerja dapat distrukturkan dan diketahui pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, langkah berikutnya yang dilakukan adalah mendeskripsikan dan membuat formulasi KPI. Kemudian diikuti perencanaan frekuensi pengukuran, sumber data pengukuran dan siapa yang bertanggung jawab untuk mengukur KPI.

Untuk mengimplementasikan pengukuran kinerja, seluruh KPI dibuat formulasinya, kemudian seluruh data mentah yang diperlukan diidentifikasi dan dilacak sumber datanya untuk keperluan pengukuran kinerja yang telah dirancang. Untuk KPI, formulasi dibuat berdasarkan tersedianya data, kemudahan pengukuran dan kebutuhan perusahaan.

Dalam pengimplementasian sistem pengukuran kinerja, seluruh tugas atau aktivitas bisnis yang akan diukur kinerjanya dilaksanakan oleh karyawan. Jika tugas atau aktivitas bisnis yang dijalankan tidak baik, maka kinerja yang dicapai juga tidak baik. Oleh karena itu, pengukuran setiap KPI harus dialokasikan dengan jelas kepada karyawan untuk memperjelas siapa yang bertanggung jawab dalam pengukuran setiap KPI.

KPI yang diidentifikasi dari *objectives* yang telah teridentifikasi meliputi beberapa stakeholder antara lain :

Tabel 5.7 KPI (*Key Performance Indicator*)

<b>1. INVESTOR</b>	
<b>KPI 1</b>	Peningkatan profit ( <i>jumlah profit antar periode terukur</i> )
<b>KPI 2</b>	Peningkatan efisiensi biaya operasi ( <i>rasio total persediaan dan total pendapatan antar periode terukur</i> )
<b>KPI 3</b>	Peningkatan jumlah konsumen PT. BBI ( <i>jumlah konsumen antar periode terukur</i> )
<b>KPI 4</b>	Peningkatan jumlah sales/penjualan ( <i>jumlah sales atau penjualan produk antar periode terukur</i> )
<b>KPI 5</b>	Peningkatan frekuensi rapat di PT. BBI antar fungsi organisasi ( <i>jumlah rapat antar periode terukur</i> )
<b>KPI 6</b>	Peningkatan anggaran rapat ( <i>jumlah anggaran rapat antar periode terukur</i> )
<b>2. KONSUMEN (Customer)</b>	
<b>KPI 7</b>	Jumlah keluhan (kesulitan proses pemesanan, kejelasan dan kewajaran) terhadap kontrak manajemen ( <i>rasio kontrak manajemen diklaim dengan total kontrak manajemen</i> )
<b>KPI 8</b>	Peningkatan <i>feasibility study</i> ( <i>rasio program feasibility study dengan yang terlaksana</i> )
<b>KPI 9</b>	Rasio jumlah pengerjaan tender hasil penawaran order dengan tender yang ditawarkan
<b>KPI 10</b>	Jumlah anggaran untuk penawaran order PT. BBI antar periode terukur
<b>KPI 11</b>	Jumlah ketepatan kualitas ( <i>rasio kualitas pembuatan diklaim dengan total order</i> )
<b>KPI 12</b>	Rasio <i>delivery</i> produk dengan keluhan ( <i>cacat, keamanan, dan lain-lain.</i> ) diklaim dengan total order
<b>KPI 13</b>	Peningkatan order ( <i>jumlah order antar periode terukur</i> )
<b>3. TENAGA KERJA (Employee)</b>	
<b>KPI 14</b>	Peningkatan penghargaan dan pengakuan kerja ( <i>jumlah anggaran penghargaan kerja yang diberikan antar periode terukur</i> )
<b>KPI 15</b>	Peningkatan prestasi kerja PT. BBI ( <i>jumlah penghargaan PT. BBI antar periode terukur</i> )

<b>KPI 16</b>	Peningkatan program pelatihan terlaksana ( <i>rasio rencana program pelatihan dengan yang terlaksana</i> )
<b>KPI 17</b>	Jumlah yang hadir ( <i>jumlah kehadiran antar periode terukur</i> )
<b>KPI 18</b>	Jumlah anggaran <i>claim</i> kesehatan dan kecelakaan kerja antar periode terukur
<b>KPI 19</b>	Jumlah penerima sanksi pelaksanaan pemanfaatan peralatan atau prosedur keamanan antar periode terukur
<b>KPI 20</b>	Peningkatan jenis jaminan kesehatan dari perusahaan ( <i>jumlah jenis jaminan kesehatan antar periode terukur</i> )
<b>KPI 21</b>	Penggunaan jaminan kesehatan dari perusahaan ( <i>jumlah pengguna jaminan kesehatan antar periode terukur</i> )
<b>4. SUPPLIER (Suppliers)</b>	
<b>KPI 22</b>	Peningkatkan ikatan kerjasama dalam hal penggunaan material <i>supplier</i> ( <i>jumlah kontrak kerjasama dengan supplier antar periode terukur</i> )
<b>KPI 23</b>	Penurunan penunggakan pembayaran ( <i>jumlah penunggakan pembayaran kepada supplier sebagai piutang antar periode terukur</i> )
<b>KPI 24</b>	Penurunan hutang ( <i>jumlah nominal hutang perusahaan pada supplier antar periode terukur</i> )
<b>KPI 25</b>	Jumlah anggaran untuk pembelian material antar periode terukur
<b>5. PERATURAN (Regulator)</b>	
<b>KPI 26</b>	Frekuensi perubahan atau perbaikan peraturan dan prosedur kerja internal perusahaan antar periode terukur
<b>KPI 27</b>	Jumlah keluhan atas pelaksanaan peraturan internal perusahaan
<b>6. MASYARAKAT (Community)</b>	
<b>KPI 28</b>	Jumlah mahasiswa kerja praktek dan penelitian antar periode terukur
<b>KPI 29</b>	Peningkatan tenaga kerja lokal ( <i>jumlah tenaga kerja antar periode terukur</i> )

Sedangkan Alokasi KPI dapat dilihat pada lampiran.

### 5.1.6 Pembobotan

Setelah seluruh KPI perusahaan dapat diidentifikasi dan distrukturkan secara hirarkis, tahap perancangan selanjutnya adalah melakukan pembobotan KPI untuk mengetahui kontribusi atau pengaruh masing-masing indikator terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Metode pembobotan yang digunakan adalah *Analitycal Hierachy Process* dengan bantuan *software Expert Choice*

Pembobotan dilakukan untuk menghitung 1) pengaruh suatu KPI terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan 2) pengaruh setiap KPI terhadap kriteria kinerja 3) pengaruh setiap kriteria kinerja terhadap kinerja setiap perspektif dan 4) kinerja pada setiap stakeholder terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil pembobotan untuk masing-masing kelompok KPI dapat dijelaskan sebagai berikut, dimulai dari hirarki teratas, yaitu pembobotan tiap-tiap perspektif terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh.

#### 5.1.6.1 Pembobotan Kinerja Perusahaan Keseluruhan

Hasil pembobotan kelompok kinerja pada masing-masing stakeholder terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (*overall performance*) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.8 Hasil Pembobotan *Overall Performance*

Kelompok KPI	Bobot (%)
Investor	1.801
Konsumen	2.603
Tenaga Kerja	1.882
<i>Supplier</i>	0.999
Regulator	1
Masyarakat	1
Jumlah	9.285

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa KPI dalam perspektif Konsumen paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, kemudian diikuti berturut-turut oleh tenaga kerja, investor, masyarakat, regulator dan *supplier*. Ini artinya, pihak manajemen bertanggung jawab bahwa perusahaan harus memprioritaskan perhatiannya pada peningkatan kinerja dalam perspektif konsumen karena dari

perspektif inilah kunci utama mencapai target kinerja yang diinginkan tanpa menurunkan perhatian pada perspektif yang lain. Dari sini, kita dapat melihat kontribusi masing-masing KPI terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, dimulai dari perspektif Investor.

#### 5.1.6.2 Pembobotan KPI Pada perspektif Investor

Hasil pembobotan setiap kriteria kinerja dan setiap KPI dalam perspektif Investor ditunjukkan pada tabel-tabel berikut. Tabel 5.9 menunjukkan jumlah pendapatan, persediaan, anggaran, konsumen, *sales*, rapat, berpengaruh terhadap kinerja dalam perspektif investor pada perusahaan.

Tabel 5.9 Hasil Pembobotan KPI Pada Kriteria Perspektif Investor

<b>Kelompok KPI Perspektif Investor</b>	<b>Bobot (%)</b>
jumlah pendapatan	0.226
rasio total persediaan dan total pendapatan	0.197
jumlah konsumen	0.178
jumlah sales atau penjualan produk	0.197
jumlah rapat	0.113
jumlah anggaran rapat antar periode terukur	0.089
Jumlah	1.801

Hasil pembobotan di atas menunjukkan bahwa di dalam perspektif Investor sendiri, indikator kinerja yang tergolong dalam jumlah pendapatan mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja pada kriteria ini. Artinya, pihak manajemen menilai bahwa perusahaan harus lebih memperhatikan pencapaian target kinerja pada kriteria jumlah pendapatan perusahaan.

#### 5.1.6.3 Pembobotan KPI Pada Perspektif Konsumen

Hasil pembobotan berikutnya adalah pembobotan masing-masing KPI dalam perspektif konsumen, yaitu KPI (1) kontrak manajemen (2) pendapatan penjualan (3) prosentase *order* diklaim (4) *nominal order* diklaim (5) rasio *delivery* produk diklaim dan (6) jumlah order.

Tabel 5.10 Hasil Pembobotan KPI Pada Kriteria Perspektif Konsumen

Kelompok KPI Perspektif Konsumen	Bobot (%)
rasio kontrak manajemen diklaim	0.111
jumlah program <i>feasibility study</i>	0.094
rasio penawaran order	0.182
jumlah anggaran untuk penawaran order	0.146
rasio kualitas pembuatan diklaim	0.154
rasio <i>delivery</i> produk dengan keluhan (cacat,keamanan dan lain-lain) atau diklaim	0.084
jumlah order	0.230
Jumlah	2.603

Bagi perusahaan, jumlah peningkatan jumlah *order* merupakan ukuran kinerja yang paling berpengaruh pada kinerja perusahaan, hal ini merupakan indikator meningkatnya jumlah permintaan konsumen atas produk yang diproduksi perusahaan.

#### 5.1.6.4 Pembobotan KPI Pada Perspektif Tenaga Kerja

Pembobotan selanjutnya adalah pembobotan kelompok KPI pada perspektif tenaga kerja. Dari tabel 5.11, jumlah penghargaan kerja, penghargaan PT. BBI, rasio rencana program pelatihan, kehadiran, kecelakaan kerja, penerima sanksi, jenis jaminan kesehatan dan penggunaannya dianggap memberikan kontribusi pada kinerja yang ada pada perusahaan.

Tabel 5.11 Hasil Pembobotan KPI Pada Kriteria Perspektif Tenaga Kerja

Kelompok KPI Perspektif Tenaga Kerja	Bobot (%)
jumlah anggaran penghargaan kerja	0.108
jumlah penghargaan PT.BBI	0.122
Rasio rencana program pelatihan	0.137
jumlah kehadiran	0.122
jumlah kecelakaan kerja	0.120
jumlah penerima sanksi	0.098
jumlah jenis jaminan kesehatan	0.145
jumlah pengguna jaminan kesehatan	0.148
Jumlah	1.882

Bagi perusahaan, jumlah pengguna jaminan kesehatan merupakan ukuran kinerja yang paling berpengaruh pada kinerja perusahaan dalam memenuhi keinginan

tenaga kerjanya. Artinya, pihak manajemen sangat *concern* pada masalah pengguna jaminan kesehatan.

#### 5.1.6.5. Pembobotan KPI Pada Perspektif Supplier

Pembobotan berikutnya adalah pembobotan untuk kelompok KPI dalam perspektif *supplier*. Untuk perspektif *supplier*, kerjasama dengan *supplier*, penunggakan pembayaran hutang dan anggaran yang ada dianggap berpengaruh menentukan tinggi rendahnya kinerja pada perspektif *supplier*.

Tabel 5.12 Hasil Pembobotan KPI Pada Kriteria Perspektif *Supplier*

Kelompok KPI Perspektif <i>Supplier</i>	Bobot (%)
jumlah kontrak kerjasama dengan <i>supplier</i>	0.519
jumlah penunggakan pembayaran kepada <i>supplier</i>	0.163
jumlah nominal hutang perusahaan pada <i>supplier</i>	0.121
jumlah anggaran untuk pembelian material	0.196
Jumlah	0.999

Dari hasil pembobotan, dapat diketahui bahwa pihak manajemen menganggap kinerja perusahaan dalam perspektif *supplier* paling dipengaruhi jumlah kontrak kerja sama dengan *supplier*. Hal ini disebabkan dengan meningkatnya kontrak kerja sama dengan *supplier*, seperti pengiriman material yang sesuai dan tepat waktu dapat menyelesaikan order ke konsumen dengan cepat.

#### 5.1.6.6 Pembobotan KPI Pada Perspektif Regulator

Pembobotan selanjutnya adalah pembobotan kelompok KPI pada perspektif Regulator. Dari tabel 5.12, frekuensi perubahan/perbaikan peraturan dan prosedur kerja internal perusahaan dianggap berpengaruh menentukan tinggi rendahnya kinerja pada perspektif regulator pada perusahaan.

Tabel 5.13. Hasil Pembobotan KPI Pada Kriteria Perspektif Regulator

Kelompok KPI Perspektif Regulator	Bobot (%)
Frekuensi perubahan atau perbaikan	0.833
Jumlah keluhan atas pelaksanaan peraturan internal perusahaan	0.167
Jumlah	1



Dari hasil pembobotan yang dilakukan bagi perusahaan, jumlah keluhan atas pelaksanaan frekuensi perubahan atau perbaikan peaturan dan prosedur kerja internal perusahaan merupakan ukuran kinerja yang paling berpengaruh pada kinerja perusahaan. Pihak manajemen beranggapan bahwa keluhan atas berubah-ubahnya jenis peraturan atau perbaikan prosedur kerja internal perusahaan akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

#### 5.1.6.7 Pembobotan KPI Pada Perspektif Masyarakat

Pembobotan berikutnya adalah pembobotan untuk kelompok KPI dalam perspektif masyarakat. Untuk perspektif masyarakat, jumlah mahasiswa penelitian dan jumlah tenaga kerja lokal dianggap berpengaruh terhadap citra perusahaan terhadap masyarakat.

Tabel 5.14 Hasil Pembobotan KPI Pada Kriteria Perspektif Masyarakat

Kelompok KPI Masyarakat	Bobot (%)
Jumlah mahasiswa kerja praktek dan penelitian	0.800
jumlah tenaga kerja lokal	0.200
Jumlah	1

Hasil pembobotan di atas menunjukkan bahwa KPI jumlah mahasiswa praktek memberikan kontribusi dalam menentukan kinerja perusahaan untuk memenuhi kewajibannya terhadap masyarakat.

Setelah dilakukan pembobotan untuk mengetahui kontribusi tiap-tiap KPI menurut pihak manajemen PT. Boma Bisma Indra, langkah berikutnya adalah menyusun rencana implementasi sistem pengukuran kinerja yang telah dirancang.

## 5.2 Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja

Implementasi sistem pengukuran kinerja PT. Boma Bisma Indra berdasarkan rancangan yang telah dirumuskan tersebut berupa pengukuran kinerja yang akan dilakukan pada suatu periode tertentu beserta evaluasi hasil yang telah didapatkan. Implementasi yang dilakukan sebatas *tryout* dengan melibatkan metode pengukuran *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*.

### 5.2.1 Data Pengukuran Kinerja

Data yang diperlukan dalam proses pengukuran kinerja ini terdiri dari data input dari masing-masing indikator kinerja (KPI) sesuai dengan formulasinya, target dari masing-masing KPI beserta realisasinya. Data yang digunakan dalam pengukuran dan penilaian kinerja ini adalah data pencapaian kinerja untuk masing-masing kriteria pada periode 2005-2006.

Berikut ini merupakan data dari masing-masing KPI yang dibutuhkan untuk proses pengukuran kinerja



Tabel 5.15 Pencapaian dan target untuk tiap KPI (*Key Performance Indicator*) tahun 2005-2006

No. KPI	KPI	Realisasi 31/12/2005	Realisasi 31/12/2006	Target	
				10	0
<b>KPI 1</b>	jumlah profit antar periode terukur	34.575.300.000	36.955.600.000	50.000.000.000	32.000.000.000
<b>KPI 2</b>	rasio total persediaan dan total pendapatan antar periode terukur	5.186.295.000	5.186.295.000	5.186.295.000	600.000.000
<b>KPI 3</b>	jumlah konsumen antar periode terukur	6 instansi	9 instansi	10 instansi	6 instansi
<b>KPI 4</b>	jumlah <i>sales</i> / penjualan produk antar periode terukur	34.575.300.000	36.955.600.000	37.000.000.000	34.580.000.000
<b>KPI 5</b>	jumlah rapat antar periode terukur	48 rapat	48 rapat	48 rapat	48 rapat
<b>KPI 6</b>	jumlah anggaran rapat antar periode terukur	7.200.000	7.200.000	7.000.000	7.200.000
<b>KPI 7</b>	rasio kontrak manajemen diklaim dengan total kontrak manajemen	0.1	0.2	0	0.2
<b>KPI 8</b>	rasio program <i>feasibility study</i> dengan yang terlaksana	0	0	0	0
<b>KPI 9</b>	rasio penawaran order dengan total order dikerjakan	0.15	0.11	0.15	0.11
<b>KPI 10</b>	jumlah anggaran untuk penawaran order PT.BBI antar periode terukur	26.520.000	300.000.000	300.000.000	100.000.000
<b>KPI 11</b>	rasio kualitas pembuatan diklaim dengan total order	0	0	0	0

<b>KPI 12</b>	rasio <i>delivery</i> produk dengan keluhan (cacat, keamanan,dll.) /diklaim dengan total order	0.40	0.20	0	0.20
<b>KPI 13</b>	jumlah order antar periode terukur	34	36	40	30
<b>KPI 14</b>	jumlah anggaran penghargaan kerja yang diberikan antar periode terukur	0	0	0	0
<b>KPI 15</b>	jumlah penghargaan PT.BBI antar periode terukur	35	45	50	35
<b>KPI 16</b>	rasio rencana program pelatihan dengan yang terlaksana	0.17	0.27	1	0.17
<b>KPI 17</b>	jumlah kehadiran antar periode terukur	0.95	0.90	1	0.9
<b>KPI 18</b>	jumlah anggaran <i>claim</i> kesehatan & kecelakaan kerja antar periode terukur	0	0	0	0
<b>KPI 19</b>	Jumlah penerima sanksi pemanfaatan prosedur keamanan	0	0	0	0
<b>KPI 20</b>	jumlah jenis jaminan kesehatan antar periode terukur	0	0	0	0
<b>KPI 21</b>	jumlah anggaran penggunaan jaminan kesehatan antar periode terukur	482.634.871	680.827.867	482.634.871	680.827.867
<b>KPI 22</b>	jumlah kontrak kerjasama dengan <i>supplier</i> antar periode terukur	34	36	34	36
<b>KPI 23</b>	jumlah penunggakan pembayaran kepada <i>supplier</i> sebagai piutang antar periode terukur	0	0	0	0

<b>KPI 24</b>	jumlah nominal hutang perusahaan pada <i>supplier</i> antar periode terukur	0	0	0	0
<b>KPI 25</b>	jumlah anggaran untuk pembelian material antar periode terukur	4.149.000.000	4.149.000.000	4.149.000.000	4.500.000.000
<b>KPI 26</b>	frekuensi perubahan/perbaikan peraturan dan prosedur kerja internal perusahaan antar periode terukur	0	0	0	0
<b>KPI 27</b>	jumlah keluhan atas pelaksanaan peraturan internal perusahaan	0	0	0	0
<b>KPI 28</b>	Jumlah mahasiswa kerja praktek dan penelitian antar periode terukur	15	18	11	10
<b>KPI 29</b>	jumlah tenaga kerja lokal antar periode terukur	463 orang	461 orang	461	461

### 5.2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja akan dilakukan dengan *scoring system* dengan metode *objective matrix*, dimana pembuatan *scoring system* akan dilakukan bersamaan dengan perancangan *traffic light system*. *Scoring system* diperlukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target dari masing-masing KPI, sedangkan *traffic light system* diperlukan sebagai suatu tanda apakah nilai score dari suatu KPI mengidentifikasi adanya *improvement* atau tidak.

*Traffic Light System* menggunakan tiga warna yaitu warna hijau dengan ambang batas 7.1 sampai dengan 10.0 artinya *achivement* dari suatu KPI sudah tercapai, warna kuning dengan ambang batas 3.1 sampai dengan 8.0 artinya *achievement* dari suatu KPI belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target jadi pihak manajemen harus berhati-hati terhadap adanya berbagai macam kemungkinan, warna merah dengan ambang batas lebih kecil atau sama dengan score 3.0 artinya *achievement* dari suatu KPI benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan berdasarkan dari karekteristik organisasi dan aktifitas bisnis didalamnya.

### 5.2.3 Evaluasi Hasil Pengukuran Kinerja

Berdasarkan hasil dari tahap pengukuran kinerja, maka dilakukan evaluasi sebagai berikut :

#### 5.2.3.1 Indikator Kinerja Hijau

Indikator kinerja yang realisasinya memenuhi dan bahkan melebihi target yang telah ditetapkan organisasi adalah sebagai berikut:

1.	KPI 1	Jumlah profit antar periode terukur
2.	KPI 3	Jumlah konsumen antar periode terukur
3.	KPI 4	Jumlah penjualan produk antar periode terukur
4.	KPI 5	Jumlah rapat antar periode terukur
5.	KPI 8	Rasio program <i>feasibility study</i> dengan yang terlaksana
6.	KPI 10	Jumlah anggaran untuk penawaran order tertentu
7.	KPI 11	Rasio kualitas pembuatan diklaim dengan total order
8.	KPI 14	Jumlah anggaran penghargaan kerja yang diberikan antar periode terukur
9.	KPI 15	Jumlah penghargaan PT. BBI antar periode terukur
10.	KPI 18	Jumlah anggaran <i>claim</i> kesehatan dan kecelakaan kerja antar periode terukur

11.	KPI 19	Jumlah penerima sanksi pemanfaatan prosedur keamanan
12.	KPI 20	Jumlah jenis jaminan kesehatan antar periode terukur
13.	KPI 23	Jumlah penunggakan pembayaran kepada <i>supplier</i> sebagai piutang antar periode terukur
14.	KPI 24	Jumlah nominal hutang perusahaan pada <i>supplier</i> antar periode tertentu
15.	KPI 25	Jumlah anggaran untuk pembelian material antar periode terukur
16.	KPI 26	Frekuensi perubahan peraturan dan prosedur kerja internal perusahaan antar periode terukur
17.	KPI 27	Jumlah keluhan atas pelaksanaan peraturan internal perusahaan
18.	KPI 28	Jumlah mahasiswa kerja praktek dan penelitian antar periode tertentu
19.	KPI 29	Jumlah tenaga kerja lokal antar periode terukur

Indikator-indikator diatas tidak memerlukan perbaikan tetapi pihak manajemen perlu untuk konsisten untuk menjalankan aktivitas yang ditunjukkan oleh KPI tersebut .

#### 5.2.3.2 Indicator Kinerja Kuning

Indikator kinerja dimana *achievement* dari suatu KPI belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target jadi pihak manajemen harus berhati-hati terhadap adanya berbagai macam kemungkinan, adalah sebagai berikut :

1	KPI 1	jumlah profit antar periode terukur
2.	KPI 13	jumlah order antar periode terukur

Indikator–indikator diatas menunjukkan bahwa *achievement* dari tiap KPI belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target jadi pihak manajemen harus berhati-hati terhadap adanya berbagai macam kemungkinan.

#### 5.2.3.3 Indicator Kinerja Merah

Indikator kinerja dimana *achievement* dari suatu KPI benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan berdasarkan dari karekteristik organisasi dan aktifitas bisnis didalamnya., adalah sebagai berikut :

1	KPI 2	Rasio total persediaan dan total pendapatan antar periode terukur
2.	KPI 6	Jumlah anggaran rapat antar periode terukur
3.	KPI 7	Rasio kontrak manajemen diklaim dengan total kontrak manajemen

4.	KPI 9	Rasio penawaran order dengan total order dikerjakan
5.	KPI 12	Rasio <i>delivery</i> produk dengan keluhan (cacat, keamanan) atau diklaim dengan total order
6.	KPI 16	Rasio rencana program pelatihan dengan yang terlaksana
7.	KPI 17	Jumlah kehadiran antar periode terukur
8.	KPI 21	Jumlah anggaran penggunaan jaminan kesehatan antar periode terukur
9.	KPI 22	Jumlah kontrak kerjasama dengan <i>supplier</i> antar periode terukur

Indikator-indikator kinerja diatas menunjukkan achievement dari suatu KPI benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen. Pihak manajemen dituntut untuk melakukan kegiatan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya.

#### 5.2.4 Tabel Perbaikan

Berdasarkan hasil *scoring* dan grafik *score* pada lampiran hasil pengukuran kinerja, pihak manajemen perusahaan dapat segera mengambil tindakan sesuai dengan *score* yang dihasilkan pada tiap-tiap KPI. Tindakan perbaikan dilakukan pada KPI yang memiliki *score* pencapaian yang menurun (*block* merah pada *score*). Dibawah ini diberikan tabel perbaikan untuk tiap *score* dibawah target pencapaian sebagai upaya pihak manajemen untuk meningkatkan kinerjanya.



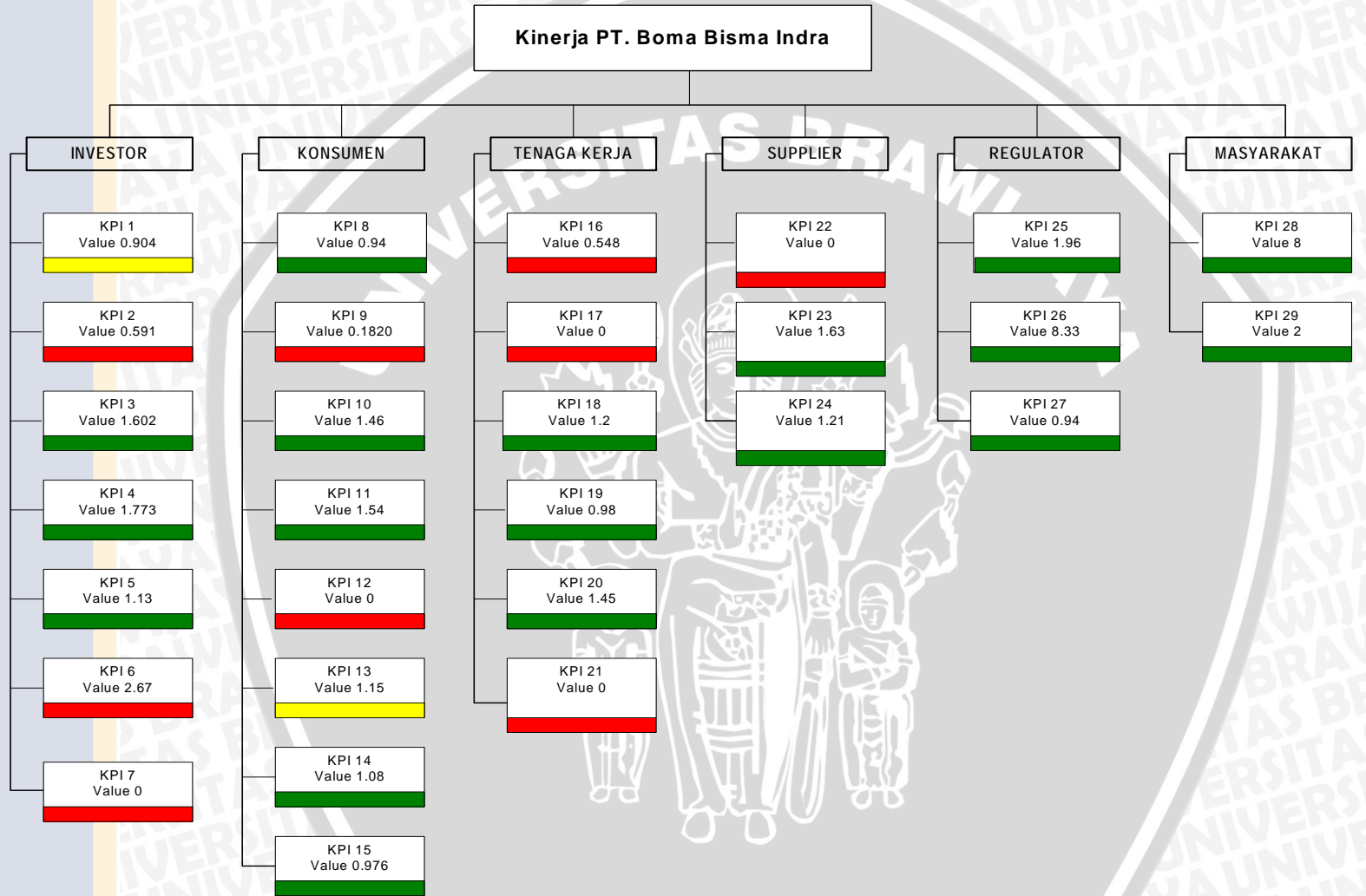
Tabel 5.16 Perbaikan-perbaikan untuk tiap-tiap KPI

NO	KPI	UPAYA	PROGRAM	DURASI	SUBYEK
1.	Rasio total persediaan dan total pendapatan antar periode terukur	Memperhatikan <i>cash flow</i> keuangan dalam perusahaan sehingga tidak terjadi ketimpangan yang begitu jauh antara rasio total persediaan uang dan pendapatan yang diperoleh perusahaan	Program efisiensi keuangan	Tiap bulan	Divisi Keuangan
2.	Jumlah anggaran rapat antar periode terukur	Melibatkan seluruh anggota rapat yang berkepentingan dan penjadwalan secara rutin untuk mengefisienkan waktu pengambilan keputusan sehingga biaya rapat dapat ditekan.	Program efisiensi biaya rapat	Tiap bulan	Tiap Divisi
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rasio pengerjaan tender hasil penawaran order dengan tender yang diperoleh</li> <li>Rasio penawaran order dengan total order yang dikerjakan</li> </ul>	<i>Feasibility study</i> pada konsumen untuk melihat permintaan pasar dan melihat kondisi pasar untuk siap diberikan penawaran order.	Program <i>feasibility study</i>	Tiap bulan	Tiap Divisi

5.	Rasio kualitas atau servis pembuatan diklaim dengan total order	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen dan dituangkan dalam kontrak tender secara jelas</li> <li>• Mengkoordinasikan informasi penanganan tender yang diperoleh pada setiap unsur pelaksana.</li> </ul>	Program peningkatan kualitas	Tiap bulan	Tiap Divisi
7.	Rasio rencana program pelatihan dengan yang terlaksana	Melaksanakan program pelatihan yang direncanakan sesuai dengan <i>time schedule</i> yang ditentukan	Program Relisasi Pelatihan	Tiap bulan	Tiap Divisi
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah kehadiran antar periode terukur</li> <li>• Jumlah anggaran penggunaan jaminan kesehatan antar periode terukur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisi SDM merancang sistem pemberian sanksi kepada karyawan secara lebih detail, tidak secara informal saja.</li> <li>• Berusaha menurunkan terjadinya kecelakaan kerja dengan pengorganisasikan tiap divisi untuk mentaati peraturan sehingga beban anggaran untuk kesehatan dan kecelakaan kerja dapat ditekan.</li> </ul>	Program Waspada Kesehatan	Tiap bulan	Tiap Divisi

9.	Jumlah kontrak kerjasama dengan <i>supplier</i> antar periode terukur	Mempertahankan <i>supplier</i> terpilih dan aktif melakukan negoisasi kontrak kerjasama pembelian material pada <i>supplier</i> lain, untuk mendapatkan <i>supplier</i> dengan penawaran kualitas pelayanan yang lebih baik.	Program Negoisasi <i>Supplier</i>	Tiap bulan	Divisi Produksi ( <i>Shipbuilding</i> )
----	---	--	-----------------------------------	------------	---





Gambar 5.1 Scoring System & Traffic Light System PT. Boma Bisma Indra

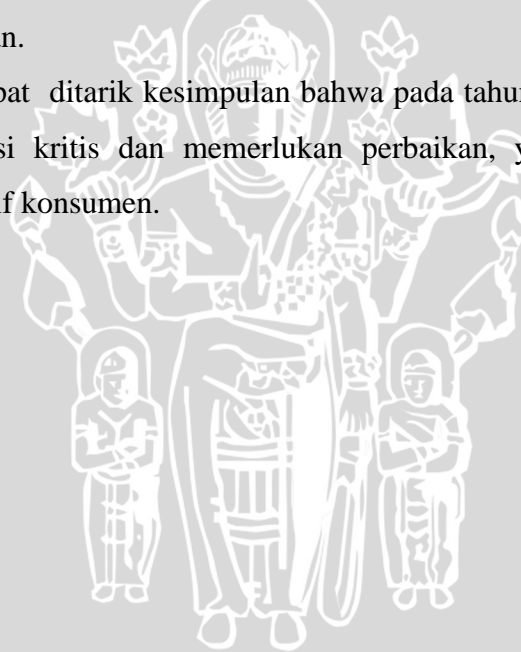
## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 KESIMPULAN

Dari perancangan sistem pengukuran kinerja dan perencanaan implementasi yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu :

- a. Dari hasil pembobotan menggunakan AHP, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja dengan pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah KPI jumlah order antar periode terukur yang berhubungan dengan Kelompok KPI pada perspektif konsumen. KPI dengan bobot kedua terbesar setelah KPI jumlah order antar periode terukur adalah jumlah pengguna jaminan kesehatan antar periode terukur. Pengaruh yang besar juga terletak pada KPI-KPI yang berhubungan dengan aspek konsumen sebagai fokus penting manajemen dalam mempertahankan keberadaan perusahaan.
- b. Dari hasil *try out*, dapat ditarik kesimpulan bahwa pada tahun 2005-2006, terdapat 2 KPI dalam kondisi kritis dan memerlukan perbaikan, yaitu pada perspektif investor dan perspektif konsumen.



## 6.2 SARAN

1. Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, diketahui bahwa regulator PT. Boma Bisma Indra adalah aspek yang berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, PT. Boma Bisma Indra sudah seharusnya lebih memfokuskan perhatiannya pada regulator perusahaan yang mana hal tersebut akan berdampak positif pada pemenuhan harapan konsumen sehingga dapat mengerjakan produk yang tepat sesuai keinginan konsumen.
2. Data dan informasi di PT. Boma Bisma Indra kurang dimanfaatkan secara optimal untuk pengukuran kinerja terintegrasi, meskipun data yang tersedia untuk keperluan tersebut cukup lengkap. Data terhadap nilai pencapaian indikator kinerja perlu dilakukan secara kontinu dengan menggunakan format pengumpulan data yang mudah dipakai sehingga mempermudah proses pengumpulan data selanjutnya. Untuk itu diperlukan kesiapan dari seluruh *stakeholder* di PT. Boma Bisma Indra sehingga *improvement* berkelanjutan dapat terwujud. Hal ini dapat dibuktikan dengan sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* yang telah dibuat tidak kekurangan data yang memuat seluruh informasi tentang ukuran-ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan.
3. Hasil rancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* bisa dioptimalkan oleh perusahaan melalui implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* yang telah dibuat kerangka implementasinya jadi tidak sampai pada taraf uji coba. Hal ini sebagai langkah awal untuk mengukur kinerja instalasi lain di BUMN.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fatima. 2001. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah, tugas akhir Jurusan Teknik Industri-ITS, Surabaya.
- Lucky Indah P (2002). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada BUMN (Studi Kasus, PT. Industri Sandang Nusantara Unit Pemintalan Lawang)*, tugas akhir Jurusan Teknik Industri-ITS, Surabaya.
- Kaplan, Robert S. dan David Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Neely, Andy, Chris Adams dan Mike Kennerley. 2001. *The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*: FT Prentice Hall.
- Saaty, Tomas L. , *Decision Making For Leaders, The Analytical Hierarchy Process For Decisions In A Complex World*, University Of Pittsburgh, Pittsburgh,1988.
- Sora Kang, Kyung-shik Shin (2000). *Customer Credit Scoring Model Using Analytic Hierarchy Process*, College of Business Administration, Ewha Womans University, Seoul.
- Suwignjo, Patdono. 2000. Sistem Pengukuran Kinerja : Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke Depan, Seminar Nasional Dua Hari 30-31 Maret 2000, Hotel Wisata Internasional Jakarta.
- Simons, Robert. 1999. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Sudibyoy, Bambang. 1997. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard*: Bentuk, Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya Pada BUMN, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 12, 2, 35-49.