

**PERUMUSAN STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*
(Studi Kasus pada PG. Pesantren Baru Kediri)**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun Oleh :
BAYU PRIYO WASKITO
NIM. 0510670011

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
JURUSAN TEKNIK MESIN
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
MALANG**

2009

LEMBAR PERSETUJUAN

PERUMUSAN STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* (Studi Kasus pada PG. Pesantren Baru Kediri)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagai persyaratan
memperoleh gelar sarjana teknik



Disusun oleh :
BAYU PRIYO WASKITO
NIM. 0510670011

Telah diperiksa dan disetujui oleh :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Ir. Bambang Indrayadi .MT.
NIP. 19600905 198701 1001

Nasir Widha Setyanto, ST. MT.
NIP. 19700914 200501 1001

LEMBAR PENGESAHAN

PERUMUSAN STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* (Studi Kasus pada PG. Pesantren Baru Kediri)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagai persyaratan
memperoleh gelar sarjana teknik

Disusun oleh :

BAYU PRIYO WASKITO
NIM. 0510670011

Skripsi ini telah diuji dan dinyatakan lulus pada
Tanggal 22 Desember 2009

Skripsi 1

Skripsi 2

Taufiq Basjry Tuhepaly, ST.MMT
NIP. 19700306 199512 1 001

Dr.Ir. Pratikto, MMT.
NIP. 19461110 198103 1 001

Komprehensif

Ir.Masduki, MM.
NIP.19450816 197009 1 001

Mengetahui
Ketua Program Studi Teknik Industri

Nasir Widha Setyanto, ST.,MT.
NIP. 19700914 200501 1001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam penulisan naskah SKRIPSI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (SARJANA TEKNIK) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

(UU No.20 Tahun 2003 Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70)



Malang, Februari 2010

Mahasiswa,

BAYU PRIYO WASKITO

PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Segala puji syukur bagi Allah Rabbul Izzati yang telah menciptakan manusia dalam bentuknya yang sempurna, sehingga dengan kesempurnannya itu manusia mengemban amanah sebagai khalifah di muka bumi. Maka sungguh merugi bagi orang-orang yang lalai. Dan hanya kepada-Nyalah kita menundukkan hati serta memohon pertolongan dalam menyelesaikan segala persoalan hidup. Karena Rahman dan Rahim-Nya pula penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul "PERUMUSAN STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* (Studi Kasus PG. Pesantren Baru Kediri) sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.

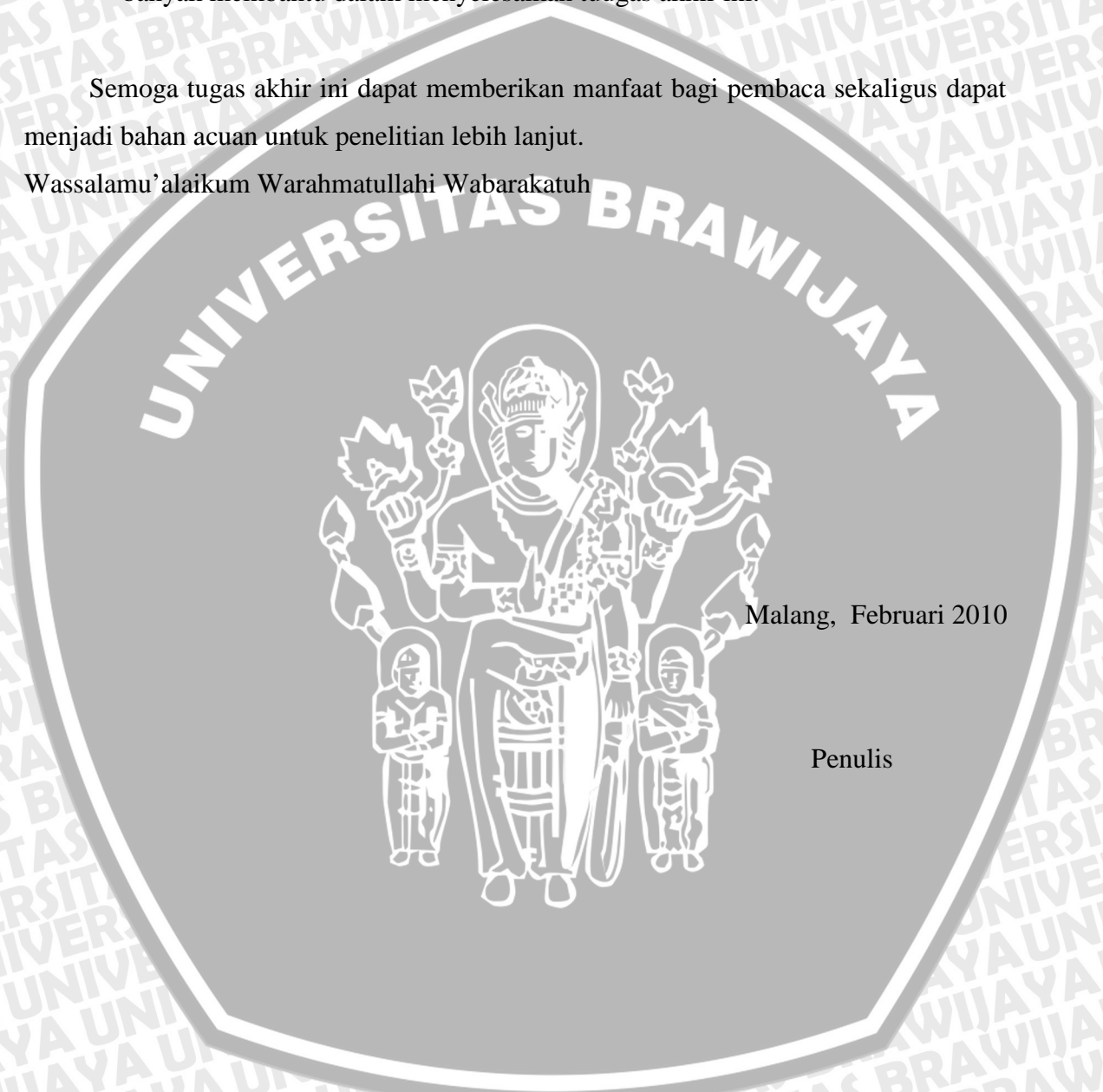
Shalawat dan Salam kepada Sang Revolusioner Nabi Muhammad SAW sebagai tauladan terbaik umat manusia, beserta sahabat, keluarga dan Insya Allah kita sebagai umat-Nya. Penulis menyadari dalam penyusunan tugas akhir ini bisa terselesaikan berkat bantuan dan bimbingan berbagai pihak yang telah membantu. Dengan penuh rasa syukur, penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan teriring do'a kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini. Secara khusus penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. Slamet Wahyudi, ST. MT selaku Ketua Jurusan Teknik Mesin dan Bapak Nasir Widha Setyanto ST., MT selaku Ketua Program Studi Teknik Industri.
2. Bapak Ir. Bambang Indrayadi selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan untuk kesempurnaan penulisan tugas akhir ini.
3. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST.MT. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan untuk kesempurnaan penulisan tugas akhir ini.
4. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Teknik Industri yang dengan ikhlas mendidik, membimbing dan memberikan ilmunya selama perkuliahan.
5. Ayahanda tercinta Ir. Suparman., MM dan Ibunda tercinta Sri Wuryani yang selalu menjadi inspirator ananda dalam kehidupan, hanya berkat doa restu ayah dan ibu semuanya menjadi penuh berkah.

6. Kakak tercinta Arif Pramudya yang selalu menyemangati dalam proses penyelesaian tugas akhir ini.
7. Keluarga Besar Assiten Lab. Perancangan Kerja & Ergonomi Gery, Cecil, Novi, Anggun dan Assisten Lab. Ergonomi 2006
8. Semua pihak dan teman-teman Teknik Industri Angkatan 2005 yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca sekaligus dapat menjadi bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Malang, Februari 2010

Penulis

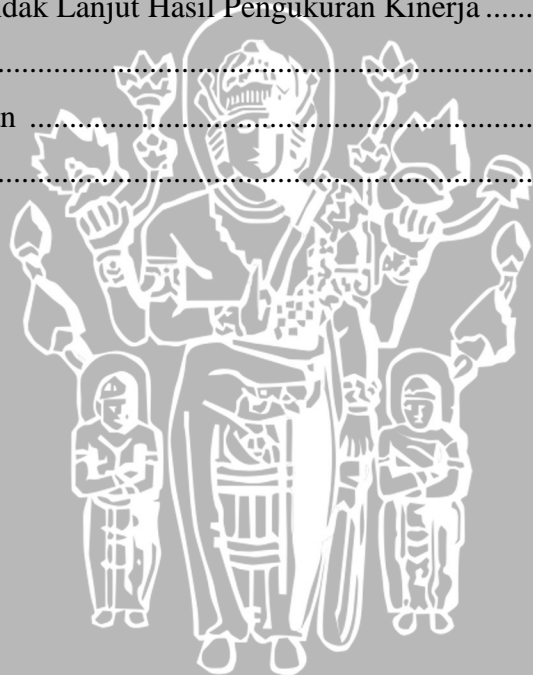
DAFTAR ISI

	halaman
PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
RINGKASAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi masalah	4
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Batasan Masalah	4
1.5 Tujuan Penelitian	5
1.6 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Sejarah Singkat Perusahaan	6
2.2 Gambaran Umum Perusahaan	8
2.3 Lokasi Perusahaan	8
2.4 Visi Misi dan Tujuan Strategis	9
2.5 Budaya Perusahaan	10
2.6 Struktur Organisasi dan Tugas Pokok	11
2.7 Sumber Daya Manusia	14
2.8 Ketenagakerjaan	15
2.9 Komposisi Karyawan	17
2.10 Bagian Produksi Perusahaan	19
2.11 Kondisi Pengukuran Kinerja Perusahaan saat ini	24
2.12 Penelitian – Penelitian Terdahulu	25
2.13 Sistem Pengukuran Kinerja	26
2.13.1 Definisi Istilah Pengukuran Kinerja	26
2.13.2 Pentingnya dan Manfaat Pengukuran Kinerja	27



2.13.3 Model-model Sistem Pengukuran Kinerja.....	28
2.13.4 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balance Scorecard</i>	30
2.13.5 Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	31
2.13.6 Hubungan <i>Balance Scorecard</i> dengan Strategi	35
2.13.7 Peran BSc dalam Sistem Manajemen Strategi.....	37
2.14 Alat Analisis dalam Perumusan Strategi	40
2.15 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	42
2.16 Metode <i>Objective Matrix (OMAX)</i>	45
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	49
3.1 Metode yang digunakan.....	49
3.1.1 Penelitian Pendahuluan.....	50
3.1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	50
3.1.3 Penetapan Tujuan Penelitian.....	50
3.1.4 Study Literatur	51
3.1.5 Penyebaran Kuisisioner.....	51
3.1.6 Perancangan <i>Main Framework</i>	51
3.1.7 Pemilihan variabel Internal dan Eksternal	51
3.1.8 Pemilihan variabel Kinerja	51
3.1.9 Identifikasi Parameter Internal dan Eksternal.....	51
3.1.10 Indentifikasi Parameter Kinerja.....	51
3.1.11 Penyusunan Sasaran Strategi dan KPI.....	51
3.1.12 Pembobotan dengan AHP.....	52
3.1.13 Perancangan Strategi Perusahaan	52
3.1.14 Perancangan Kinerja Perusahaan.....	52
3.1.15 <i>Scoring System</i> dengan OMAX.....	52
3.1.16 Analisis Indikator Pencapaian.....	53
3.1.17 Analisis Hasil.....	53
3.1.18 Kesimpulan dan Saran	53
3.2 Tempat dan Waktu penelitian	53
3.3 Metode Pengambilan Data.....	53
3.4 Sumber Data	54
3.5 Diagram Alir dan Metodologi Penelitian.....	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Perumusan Strategi	57

4.1.1	Identifikasi Lingkungan Perusahaan.....	57
4.1.2	Analisis Lingkungan Perusahaan dengan IFE dan EFE	59
4.1.3	Analisis Posisi Perusahaan dengan IE Matrix	61
4.1.4	Penentuan Strategi dengan QSPM.....	61
4.2	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balance Scorecard</i>	63
4.2.1	Identifikasi <i>Objective</i> dan KPI.....	63
4.2.2	Strategi <i>Mapping Balance Scorecard</i>	65
4.2.3	Spesifikasi KPI	66
4.2.4	Perhitungan Bobot dengan AHP.....	69
4.2.5	Alokasi KPI.....	70
4.2.6	<i>Scoring System</i> dan OMAX.....	75
4.2.7	Hasil Uji coba Implementasi Pengukuran Kinerja	80
4.2.8	Tindak Lanjut Hasil Pengukuran Kinerja	82
BAB V PENUTUP		83
5.1	Kesimpulan	83
5.2	Saran	84
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		



DAFTAR TABEL

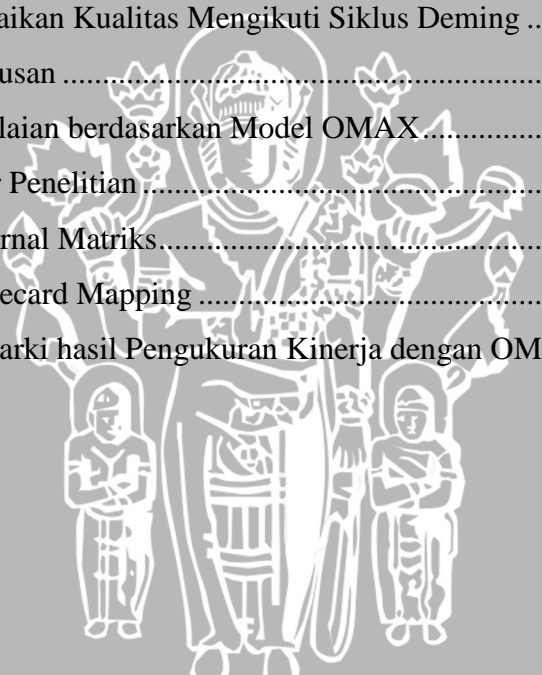
No	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Laba/rugi PG. Pesantren Baru	3
Tabel 2.1	Komposisi Karyawan menurut Jenjang Pendidikan	11
Tabel 2.2	Komposisi Karyawan menurut Bagian	17
Tabel 2.3	Komposisi Karyawan menurut Usia	17
Tabel 2.4	Komposisi Karyawan menurut Tingkat Jabatan	18
Tabel 2.5	Produksi Perusahaan	19
Tabel 2.6	Pengaruh Perspektif BSC terhadap Organisasi	32
Tabel 2.7	Jenis Fungsi dan Karakteristik Ukuran Kinerja	36
Tabel 2.8	Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategi	39
Tabel 2.9	Nilai Skor dalam Analisis SWOT	41
Table 2.10	Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	44
Tabel 2.11	<i>Random Index</i>	45
Tabel 4.1	Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan	59
Tabel 4.2	Analisis QSPM	62
Tabel 4.3	Pemunculan <i>Objective</i> awal dalam empat perspektif	64
Tabel 4.4	Rekap Kuisioner Preferensi <i>Objective</i>	66
Tabel 4.5	Hasil Pembobotan keseluruhan Performansi	69
Tabel 4.6	Alokasi Laba Perusahaan	71
Tabel 4.7	Alokasi ROA	71
Tabel 4.8	Alokasi ROE	71
Tabel 4.9	Alokasi Efisiensi Pabrik	72
Tabel 4.10	Alokasi Efisiensi Gilingan	72
Tabel 4.11	Alokasi Kapasitas Giling	72
Tabel 4.12	Alokasi Luas Lahan	73
Tabel 4.13	Alokasi Jam Berhenti	73
Tabel 4.14	Alokasi Produksi Gula	73
Tabel 4.15	Alokasi Rendemen	74
Tabel 4.16	Alokasi Kedisiplinan Karyawan	74
Tabel 4.17	Alokasi Tingkat Produktivitas Karyawan	74
Tabel 4.18	Alokasi Jumlah Pelaksanaan Pelatihan	75

Tabel 4.19 *Scoring Sistem* Perusahaan pada tahun 2008.....77
Tabel 4.20 *Scoring Sistem* Perusahaan pada tahun 2007.....78
Tabel 4.21 *Scoring Sistem* Perusahaan pada tahun 2006.....79
Tabel 4.22 Alternatif Tindakan Perbaikan Perusahaan 82



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Laba/rugi PG. Pesantren Baru.....	3
Gambar 2.1	Struktur Organisasi Perusahaan.....	11
Gambar 2.2	Diagram Alir Proses Pembuatan Gula.....	20
Gambar 2.3	Proses Produksi Gula.....	21
Gambar 2.4	Empat Perspektif Balance Scorecard.....	31
Gambar 2.5	Perspektif Pelanggan.....	31
Gambar 2.6	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	34
Gambar 2.7	Skema Peran BSC dalam Sistem Manajemen Strategi.....	37
Gambar 2.8	Strategi Perbaikan Kualitas Mengikuti Siklus Deming.....	39
Gambar 2.9	Pohon Keputusan.....	43
Gambar 2.10	Skema Penilaian berdasarkan Model OMAX.....	46
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian.....	55
Gambar 4.1	Internal Eksternal Matriks.....	61
Gambar 4.2	Balance Scorecard Mapping.....	66
Gambar 4.3	Struktur Hierarki hasil Pengukuran Kinerja dengan OMAX.....	81



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
Lampiran 1	Pengantar Penelitian Skripsi.....	85
Lampiran 2	Daftar Isian Robot dan Rating.....	86
Lampiran 3	Daftar Isian Attractive Store dari QSPM	88
Lampiran 4	Rekap Kuisioner Penentuan Rating IFE dan EFE.....	92
Lampiran 5	Rekap Kuisioner QSP Matriks (Strategi Pengembangan Produk).....	94
Lampiran 6	Rekap Kuisioner QSP Matriks (Strategi Penetrasi Pasar).....	96
Lampiran 7.	Penentuan Bobot pada perumusan strategi dengan AHP.....	98
Lampiran 8.	Hasil Identifikasi KPI pada PG. Pesantren Baru	101
Lampiran 9.	Penentuan Bobot pada pengukuran Kinerja dengan AHP	102
Lampiran 10	Laporan Keuangan Perusahaan.....	105
Lampiran 11	Rencana Kerja Tahunan PG. Pesantren Baru Kediri.....	109



RINGKASAN

Bayu Priyo Waskito, Jurusan Teknik Mesin Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Oktober 2009, *Perumusan Strategi dan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard*, Dosen Pembimbing : Ir. Bambang Indrayadi MT dan Nasir Widha Setyanto, ST. MT.

Sejauh penulis ketahui pabrik gula Pesantren Baru Kediri merupakan perusahaan yang besar dan bergerak dalam bidang pertanian khususnya tebu. Untuk alasan tersebut perusahaan berusaha untuk dapat memperbaiki kualitas produksinya secara terus-menerus, yang selama ini telah menjadi perhatian dari pihak manajemen. Walaupun pada kenyataannya banyak kendala yang akan dihadapi pabrik gula Pesantren Baru Kediri, tetapi perusahaan harus bisa meraih tujuannya yaitu menjadikan perusahaan agribisnis berbasis perkebunan yang terkemuka di Indonesia yang tumbuh dan berkembang bersama mitra.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Scorecard memberi kerangka kerja, bahasa dan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, scorecard menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor-faktor yang mendorong keberhasilan perusahaan saat ini dan mendatang.

Berdasarkan dari analisis yang dilakukan, didapat berbagai strategi alternatif diantaranya strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Dari alternatif strategi ini ditetapkan strategi yang paling tepat bagi perusahaan yaitu strategi penetrasi pasar. Selain itu diperoleh 13 KPI (*key performance indicator*) dalam strategi *Balance Scorecard* yang terdiri dari 5 pada perspektif finansial, 2 pada perspektif konsumen, 3 pada perspektif bisnis internal, dan 3 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil analisa perhitungan keempat perspektif tersebut, diperoleh kinerja perusahaan sebesar 5,6751. Dan terdapat 3 KPI dengan *indicator* warna merah, yaitu meminimumkan kerusakan mesin dan meningkatkan hasil produksi, dan disiplin karyawan. Ini berarti pencapaiannya selama evaluasi masih jauh dibawah target dan masih memerlukan perhatian lebih baik dari perusahaan untuk dilakukan perbaikan.

Kata kunci : strategi, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, *key performance indicator*

SUMMARY

Bayu Priyo Waskito, Mechanical Engineering majoring of Industrial technology, Technical Faculty of Brawijaya University, October 2009, The formulation of Work Performance Strategy and Measurement by Using Balance Scorecard Approach, Advisors: Ir. Bambang Indrayadi MT and Nasir Widha Setyanto, ST.MT.

Pesantren Baru Sugar Factory Kediri is one of the biggest companies and it runs in agriculture field especially on sugar cane. For that reason, this company is trying to improve their quality continuously. This improvement becomes the main attention from the management. In fact, Pesantren Baru Sugar Factory Kediri is facing many problems such as the decreasing of company profit caused by the decreasing of work performance.

Balanced Scorecard is translating the mission and strategy in several kinds of objectives and sizes which are structured on 4 perspectives, which are: financial, customer, internal business process, and also learning and development. Scorecard gives a framework, language, and communicating mission and strategy. It's used measurement to give information to the employee concerning to the factors that improving company's successfulness for the present and the future.

Based on the analysis the writer concludes that there are several alternative strategies such as market penetration and product development strategy. From those alternative strategies, market penetration strategy is the best strategy for the company. Besides, there is also 13 KPI (Key Performance Indicator) in Balance Scorecard consisting of 5 in financial perspective, 2 in customer perspective, 3 in internal business perspective and 3 in learning and development perspective. The result of those 4 perspectives concerning to work performance is 5,6751. There are 3 KPI with red indicator which is minimizing the damage of the machine and improving productivity and also discipline from the employee. It means that the achievement based on the evaluation is beyond the target and it needs more attention from the company for better achievement.

Keywords: balance scorecard, strategy, financial, customer, internal business process, learning and development, key performance indicator

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan dinamis kondisi ekonomi dan sosial telah mengubah secara drastis perilaku dan sikap pelanggan. Dengan semakin banyak pilihan produk dan jasa dipasar, seluruh pelanggan telah memiliki ekspektasi yang lebih besar dari sebelumnya. Mereka tidak hanya mengharapkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi, kualitas produk atau jasa telah menjadi kewajiban dan persyaratan umum. Pelanggan sekarang menginginkan suatu produk atau jasa dengan kualitas yang tinggi dengan harga terjangkau.

Perusahaan harus mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan dapat berhasil dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Perlu diingat bahwa dalam lingkungan bisnis suatu perusahaan akan bersaing berdasarkan kompetisi dan proses. Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu usaha memetakan strategi kedalam pencapaian target tertentu, tetapi tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi tolok ukur kinerja perusahaan melainkan berkaitan dengan kompetisi dan proses yang dilaksanakan.

Pengukuran kinerja saat ini hanya dititik beratkan pada hasil akhir yaitu aspek keuangan saja dan ini belum mencukupi jika diterapkan diabad informasi dan komunikasi saat ini. Pengukuran kinerja yang seringkali hanya memfokuskan pada aspek keuangan, hanya akan menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek. Selain itu juga tidak ada hubungan kausal diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Melihat kenyataan ini, perusahaan membutuhkan tolok ukur yang baru yang lebih baik dalam penilaian kinerja yang dapat menunjukkan kemana perusahaan akan berjalan dan seberapa baik perusahaan mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan, yang mana mengabaikan kinerja non keuangan, maka diciptakanlah model pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan seperti pengukuran kepuasan pelanggan, produktifitas dalam proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

pihak manajemen dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan. Selain itu *Balanced Scorecard* dapat menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi manajemen, selain tetap memberi tekanan pada pencapaian tujuan keuangan.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan. *Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personal untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan *total bussines plan* yang komprehensif dan koheren, serta menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur. *Balanced Scorecard* dapat digunakan dalam setiap tahap sistem manajemen strategik mulai dari tahap perumusan masalah sampai dengan tahap pemantauan.

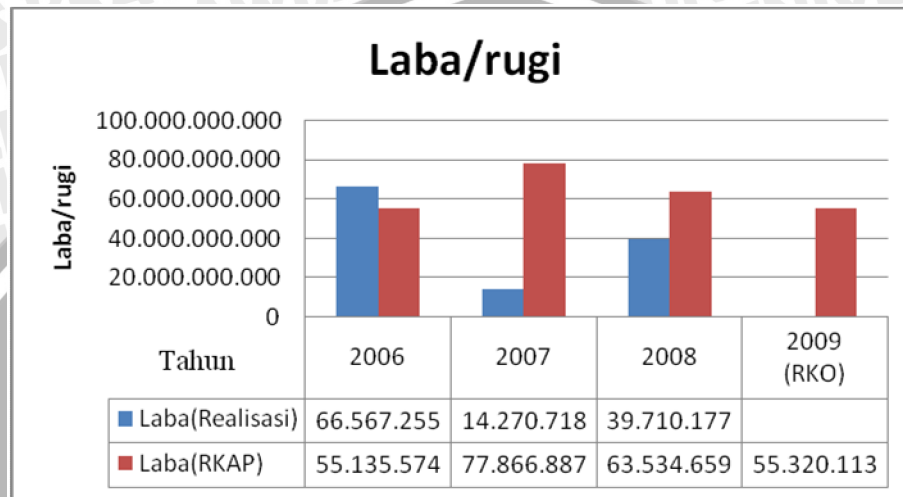
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) adalah perusahaan perkebunan milik negara yang mempunyai 12 Pabrik Gula diantaranya adalah PG. Pesantren Baru Kediri. PG. Pesantren Baru ini didirikan tahun 1849 dikelola oleh *Nasionale Industrie en Landbouwe Maatschepij* (NILM) dengan kapasitas giling 15.000 kuintal per hari. PG. Pesantren Baru dibangun pada tahun 1976 dan diresmikan pada tanggal 19 Juli 1978 oleh Menteri Pertanian R.I. dengan kapasitas giling 40.000 kuintal per hari, dan setelah diadakan rehabilitasi tahun 1994 kapasitas giling meningkat menjadi 52.500 kuintal perhari dan pada tahun ini kapasitas giling yang dimiliki oleh PG. Pesantren adalah 62.000 kuintal.

Salah satu masalah yang dihadapi PG. Pesantren Baru ini adalah penurunan laba, khususnya dalam 3 tahun terakhir laba PG. Pesantren Baru yang semakin turun serta realisasi laba yang selalu dibawah RKAP (Rencana Kerja Anggaran dan Pendapatan) terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Laba PG. Pesantren Baru

Keterangan	2006	2007	2008	2009 (RKO)
Laba(Realisasi)	66.567.255.880	14.270.718.599	39.710.177.000	-
Laba(RKAP)	55.135.574.000	77.866.887.000	63.534.659.000	55.320.113.000

Sumber : PG. Pesantren Baru Kediri



Sumber : PG Pesantren Baru Kediri

Gambar 1.1 Laba/rugi PG. Pesantren Baru

Hal ini disebabkan karena menurunnya kinerja PG. Pesantren Baru dalam beberapa tahun terakhir, untuk itu perlunya usaha untuk meningkatkan laba perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja perusahaan. Selama ini PG. Pesantren Baru mengukur kinerja usahanya dengan menggunakan sistem tradisional yaitu dengan menggunakan model akuntansi keuangan yang mengacu pada laporan rugi laba dan laporan neraca. Sistem pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan, seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan aktiva tidak berwujud diperusahaan, seperti karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, pelanggan loyal serta barang dan jasa yang bermutu tinggi. Namun, untuk menghitung akun-akun aktiva tak berwujud ini masih sulit. Sehingga akun-akun ini tidak tercantum dalam neraca perusahaan. Padahal, tolak ukur keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh aspek keuangan saja, tetapi juga aspek-aspek pendukung lain seperti aktiva dan kapabilitas perusahaan.

Untuk itu dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat mencerminkan keadaan perusahaan yang sesungguhnya, baik itu dari aspek keuangan maupun non keuangan. Untuk itu metode *Balance Scorecard* akan dapat dijadikan bahan

pertimbangan PG. Pesantren Baru untuk dapat melakukan pengukuran kinerja dalam tingkat korporasi, supaya lebih terintegrasi karena pada metode ini akan digambarkan keseluruhan kinerja perusahaan dari 4 perspektif mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Untuk itu alasan utama mengambil obyek penelitian pada PG. Pesantren Baru Kediri yaitu diharapkan dapat memberikan masukan tentang bagaimana melakukan perumusan strategi dan pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan secara nyata yang disesuaikan dengan teori yang ada, sehingga permasalahan yang dimiliki oleh perusahaan dalam peningkatan kinerja perusahaan untuk meningkatkan laba perusahaan kedepannya dapat terselesaikan. Untuk itu penelitian yang dilakukan disini diharapkan nantinya dapat diterapkan diperusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi, masalah-masalah tersebut antara lain :

1. Tidak adanya pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran Kinerja sebelumnya hanya mengukur kinerja perusahaan secara tradisional
2. Kurang memperhatikan kepuasan pelanggan, dalam hal ini kepuasan pemasok bahan baku.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang diperoleh adalah :

1. Bagaimana membuat suatu perumusan strategi yang sesuai dengan tujuan perusahaan di PG. Pesantren Baru Kediri ?
2. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* berdasarkan perumusan strategi pada PG. Pesantren Baru Kediri?

1.4 Batasan Masalah

Untuk memperoleh permasalahan yang baik dan terspesifikasi maka dibuat batasan-batasan masalah sebagai berikut :

1. Pengukuran kinerja di PG. Pesantren Kediri dilakukan pada tingkat korporasi saja.
2. Implementasi pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan data-data selama 3 tahun terakhir.
3. Penentuan strategi hanya pada tahap perumusan strategi berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

1.5 Tujuan Penelitian

Untuk menjawab masalah diatas perlu ditetapkan tujuan penelitian. Tujuan sering kali dipecah menjadi sub-sub tujuan agar memudahkan pencapaian dan pengukuran hasil penelitian. Tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Menganalisis kondisi perusahaan dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang dalam merumuskan strategi perusahaan.
2. Mengukur tingkat kinerja dan keberhasilan perusahaan berdasarkan analisa dan hasil pengukuran kinerja berdasarkan metode *Balance Scorecard*

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada berbagai hal berikut ini :

1. Bagi Peneliti

Dapat menerapkan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan secara lebih mendalam dalam sebuah penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balance Scorecard* serta dapat memotivasi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan masukan dalam peningkatan pemahaman serta manfaat penerapan konsep *Balance Scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada perusahaan sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan buat pengukuran kinerja perusahaan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada saat didirikannya yaitu tahun 1849, Pabrik Gula Pesantren adalah milik Perseroan dari Bangsa Indonesia keturunan Cina, yang memproduksi gula merah. Pada saat itu Bangsa Indonesia berada dibawah penjajahan Belanda. Pada tahun 1890 Perusahaan diambil alih Belanda, sedangkan pengelolaannya diserahkan kepada N.V. JAVASCHE CULTURE MATSCHAPPIJ (JMC). Di Indonesia diwakili oleh N.V. NEDERLANDS INDISCHE LANDBOUW MAATSCHAAPPIJ Pabrik Gula Pesantren tidak hanya sekali mengalami rehabilitas yakni pada tahun 1911, 1928, 1932. Tiga tahun kemudian yakni 1935 mengalami pembaharuan dalam produksi gula merah menjadi gula putih.

Pada masa berkecamuknya Perang Dunia II, Jepang berhasil memenangkan perang Asia Timur Raya tahun 1942 dan mengambil alih Pabrik Gula Pesantren hingga tahun 1945 dan pada tahun itu pula pihak sekutu memenangkan pertempuran. Tahun 1957 Pemerintah sekutu yang diwakili oleh Belanda mengelola Pabrik Gula Pesantren dengan mengambil tenaga kerja Bangsa Indonesia sendiri dan kepengurusannya dipegang oleh Perusahaan Negara Perkebunan. Dalam tahun itu pula Pemerintah Republik Indonesia berusaha mengembalikan Irian Barat ke Wilayah Republik Indonesia termasuk Pabrik Gula Pesantren, pengelolannya dilakukan oleh PPN (Perusahaan Perkebunan Nusantara).

Baru pada tahun 1960 sesuai UU No.9 tahun 1960 dibentuk BPU-PPN Gula yang mengkoordinir pengelolaan pabrik-pabrik gula. Setelah mulai berlakunya PP No. 166 tanggal 25 April 1961 Pabrik Gula Pesantren termasuk dalam karisidenan Kediri bersama 4 pabrik gula lainnya, disusul dengan keluarnya Peraturan Perkebunan Negara (BPU-PPN), tiap-tiap pabrik kepengurusan meliputi :

- ❖ Direksi Karet
- ❖ Direksi Aneka Tanaman
- ❖ Direksi Aneka Tembakau
- ❖ Direksi Anka Gula

Semua Pabrik Gula termasuk didalam Direksi Aneka Gula yang telah berbadan hukum sendiri dengan sistem BPU-PPN. Pada tahun 1967 mulai berlaku INPRES No.7 tahun 1967 tentang Pengesahan Pengelolaan Perusahaan Negara, sehingga pada tahun 1969 BPU-PPN dibubarkan, semua pabrik gula diseluruh Indonesia dibawah Departemen Pertanian dan dibentuk Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) dimana Pabrik Gula Pesantren termasuk didalam PNP XXI.

Dengan Peraturan Pemerintah No.23 tahun 1973 yang berlaku tanggal 1 Januari 1974, PNP XXI menggabungkan diri dengan PNP XXII menjadi PT. PERKEBUNAN XXI-XXII (PERSERO) pada tanggal 19 Juli 1978 oleh Menteri Pertanian Prof. Ir. Soedarsono Hadi Saputro. Pemakaian Pabrik Gula Pesantren Baru diresmikan, sedangkan Pabrik Gula Pesantren lama diberhentikan pengoprasionalnya pada tanggal 19 Juli 1979.

Terhitung mulai tanggal 11 Maret 1996 dengan Peraturan Pemerintah RI No. 15 tahun 1996 Peleburan Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO). Akte Notaris HARUN KAMIL, SH No.43 tanggal 11 Maret 1996 tentang Pendirian Perusahaan Persero PT. NUSANTARA X. Adapun di PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) mempunyai :

- ❖ 12 Pabrik Gula
- ❖ 3 Rumah Sakit
- ❖ 1 Pabrik Karung
- ❖ 2 Unit Pabrik Tembakau

Pabrik-pabrik gula tersebut :

A. Wilayah Dhoho Kediri

- | | |
|-------------------------|----------------|
| 1. PG. "Lestari" | - Kertosono |
| 2. PG. "Meritjan" | - Kediri |
| 3. PG. "Pesantren Baru" | - Kediri |
| 4. PG. "Ngadirejo" | - Kediri |
| 5. PG. "Modjopanggong" | - Tulung Agung |

B. Wilayah Delta Brantas

- | | |
|----------------------|------------|
| 1. PG. "Toelangan" | - Sidoarjo |
| 2. PG. "Kremboong" | - Sidoarjo |
| 3. PG. "Krian" | - Krian |
| 4. PG. "Watoetoelis" | - Krian |

5. PG. "Gelpolkrep" - Mojokerto
6. PG. "Djombang Baru" - Jombang
7. PG. "Tjoekir" - Jombang

C. Rumah Sakit

1. RS. "Gatoel" - Mojokerto
2. RS. "Toeloengrejo" - Pare Kediri
3. RS. "Klinik" - Jember

D. Pabrik Karung dan Unit Tembakau

1. PK "Petjangakan" - Jepara
2. Unit Tembakau - Jember
3. Unit Tembakau - Klaten

2.2 Gambaran Umum Perusahaan

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) Didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah R.I No. 15 tanggal 16 Februari 1996 PG. Pesantren Baru adalah salah satu PG. Diantara 11 PG. dilingkungan PT.PN X PG. Pesantren didirikan tahun 1849 dikelola oleh *Nasionale Industrie en Landbouwe Maatscheppij* (NILM) dengan kapasitas giling 15.000 kuintal per hari. PG. Pesantren Baru dibangun pada tahun 1976 dan diresmikan pada tanggal 19 Juli 1978 oleh Menteri Pertanian R.I. dengan kapasitas giling 40.000 kuintal per hari, dan setelah diadakan rehabilitasi tahun 1994 kapasitas giling meningkat menjadi 52.500 kuintal perhari dan pada tahun ini kapasitas giling yang dimiliki oleh PG. Pesantren adalah 62.000 kuintal.

2.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi usaha merupakan suatu hal yang selalu muncul pada awal pendirian suatu perusahaan. Setiap orang akan selalu berusaha untuk mendapatkan tempat perusahaan yang memungkinkan memberikan keuntungan yang besar, terutama perusahaan yang bergerak dalam bidang *profit oriented*.

Pada umumnya lokasi perusahaan ini selalu didasarkan pada motif ekonomi. Penentuan lokasi yang kurang tepat akan mengakibatkan hal yang negatif bagi perusahaan, antara lain adanya kerugian yang disebabkan karena besarnya biaya operasi yang dikeluarkan.

Lokasi perusahaan merupakan hal yang sangat penting dan harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum mendirikan perusahaan. Selain itu lokasi juga dipengaruhi faktor-faktor ekonomi antara lain (Sumber : PG. Pesantren Baru Kediri) :

- a. Faktor untuk menanam bahan baku
- b. Faktor pengairan
- c. Faktor iklim
- d. Faktor lingkungan
- e. Faktor pengangkutan hasil produksi dan bahan baku.

Lokasi PTPN X (PERSERO) PG. Pesantren Baru sangatlah strategis karena mudah dijangkau oleh sarana transportasi. Yaitu terletak di Jl. Mauni, Desa Pesantren, Kecamatan Pesantren Kota Kediri, Jawa Timur. Dilokasi tersebut selain mudah dijangkau oleh transportasi, Pabrik Gula Pesantren Baru juga berada di pertigaan jalan raya sehingga memudahkan pengangkutan. Adapun batas-batas PG. Pesantren Baru adalah sebelah utara Desa Tugurejo, sebelah timur Desa Tempurejo, sebelah selatan desa Ngletih, dan sebelah barat Desa Bangsal.

2.4 Visi Misi dan Tujuan Strategis

Visi

Menjadi perusahaan agribisnis berbasis perkebunan yang terkemuka di Indonesia, yang tumbuh dan berkembang bersama mitra.

Misi

1. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional.
2. Mendedikasikan pelayanan perkebunan untuk hidup sehat.
3. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi, kerjasama tim, serta organisasi yang efektif.

Tujuan dibentuknya PT. Perkebunan Nusantara seperti yang tercantum dalam anggaran dasar No. 47 tanggal 13 Agustus 2008 adalah:

Melakukan usaha dibidang Agrobisnis dan Agroindustri serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perseroan untuk menghasilkan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, dan mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Selain itu PG. Pesantren Baru juga mempunyai beberapa maksud dan tujuan secara lebih spesifik. Mengingat tujuannya adalah sebagai pendorong atau motivator perusahaan untuk beraktivitas dan berkembang. Selain itu juga bertujuan untuk mencari keuntungan atau laba guna bersaing dengan perusahaan lain. ada 2 tujuan yang sekaligus merupakan tugas dari PG.Pesantren Baru, antara lain :

a. Tujuan Jangka Pendek

1. Meningkatkan produksi gula, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang mulanya kurang baik kemudian ditingkatkan menjadi lebih baik, sehingga hasil gula terus meningkat menjadi lebih bermutu.
2. Meningkatkan penjualan yang secara langsung berdampak pada pencapaian laba yang maksimum guna menunjang kesejahteraan karyawan yang berdampak pula pada peningkatan produktivitas serta pemabangunan di segala bidang.

b. Tujuan Jangka Panjang :

1. Meningkatkan otomatisasi mutu agar dapat meningkatkan produksi dengan memakai tenaga mesin dan mengurangi tenaga manusia yang bertujuan untuk meningkatkan laba dan hasil akhir
2. Meningkatkan rehabilitasi perusahaan yaitu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan laba dari sebuah modal kerja atau aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan, sehingga modal kerja tinggi tersebut dapat menjadi lebih efektif.
3. Menjaga atau mempertahankan kelangsungan perusahaan agar pabrik tetap dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang ketat yang berdampak pada upaya penyelamatan nasib para karyawan yang ada di PG. Pesantren Baru Kediri yang selama ini telah menyumbangkan tenaga kerja dan kemampuannya untuk kemajuan pabrik.

2.5 Budaya Perusahaan

Budaya kerja yang dimiliki oleh perusahaan, sangat mempengaruhi keberlangsungan kerja dari karyawan untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan, budaya kerja perusahaan antaralain:

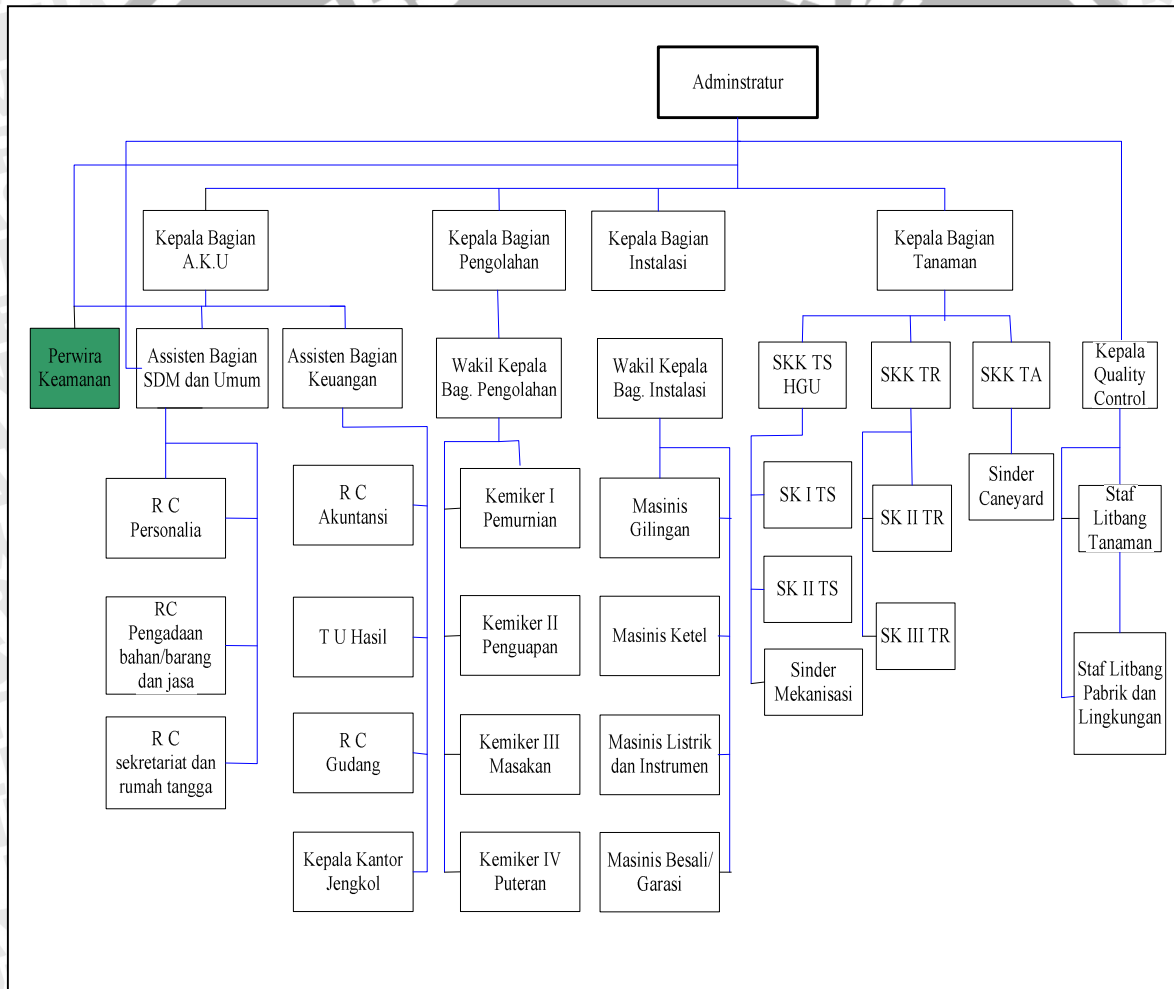
1. Keberhasilan dimulai dari kebersamaan dan kerjasama serta didukung oleh prakarsa perorangan
2. Keterbukaan menumbuhkan kreatifitas dan inovasi

3. Komitmen terhadap mutu menjiwai setiap perilaku
4. Keunggulan (*excelece*) menjadi dasar rasa percaya diri dan kebanggaan perusahaan
5. Kompetensi dan layanan prima meningkatkan daya saing perusahaan.

2.6 Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Pokok.

Struktur organisasi adalah gambaran dari hubungan antara beberapa unit kerja yang telah diintegrasikan dan dikoordinasikan, sehingga tercipta hubungan yang harmonis untuk mencapai hasil kerja yang efektif dan efisien.

2.6.1 Struktur Organisasi



Gambar 2.1 Struktur Organisasi PG. Pesantren Baru Kediri



2.6.2 Pembagian Tugas Pokok

PG Pesantren dipimpin oleh seorang Administratur yang menjalankan kebijaksanaan yang diterapkan oleh direksi PTPN dan bertanggung jawab kepada Direksi atas kelancaran pelaksanaan tugas pengelolaan dipabrik gula. Tugas Pokok dari administratur dan masing-masing Kepala Bagian, antara lain (Sumber PG. Pesantren Baru Kediri) :

1. Administratur

Tugas pokok adalah bertanggung jawab secara penuh kepada Direktur Utama dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban yang telah diberikan oleh Kantor Direksi, serta menjaga kelancaran dan kemajuan dari pada perusahaan semaksimal mungkin sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

2. Kepala Bagian Tanaman

- a. Bertanggung jawab kepada administratur dalam bidang tanaman
- b. Mewakili administratur pada saat administratur berhalangan
- c. Mengkoordinasi rencana arel tanaman untuk tiga tahun yang akan datang.
- d. Menyusun kompensasi tanaman mengenai luas, letak, masa, dan jenis tanaman tebu sedemikian rupa sehingga penyediaan bahan baku selama giling berlangsung dan dapat disediakan bahan baku tebu layak giling.
- e. Menyusun anggaran belanja bagian tanaman, tebang dan angkutan
- f. Membuat rencana kebutuhan sarana produksi, antara lain; pupuk, obat-obatan, pemberantasan hama, penyediaan bibit dan lain-lain.
- g. Merencanakan penyediaan dan mengkoordinasikan pemakaian lat-alat tanaman/pertanian (traktor), pompa kebun, mesin penyemprot hama dan lain-lain.
- h. Mengawasi dan mengadakan evaluasi pembiayaan di bidang tanaman, tebang dan angkutan.
- i. Merencanakan kebun-kebun percobaan dan penelitian.
- j. Menyusun komposisi karyawan dibagian tanaman, tebang dan angkutan sedemikian rupa sehingga tercapai efisiensi dan produktivitas tenaga kerja.

3. Kepala Bagian Instalasi

- a. Melaksanakan kebijakan-kebijakan dalam bidang tehnik
- b. *Responsibility Center* dibidang Instalasi

- c. Mengkoordinasi rencana anggaran belanja dari masing-masing *Responsibility Center* (RC) dibagian instalasi.
 - d. Bertanggung jawab atas pengoprasian pabrik pada waktu giling.
 - e. Melaksanakan perbaikan pabrik pada waktu giling maupun diluar giling.
 - f. Melaksanakan pemeriksaan pabrik pada waktu giling maupun diluar giling.
 - g. Berwenang untuk mengadakan koreksi-koreksi yang bersifat menguatkan rencana anggaran belanja guna diajukan kepada administratur.
 - h. Mengawasi rencana kerja dan anggaran belanja baik jenis maupun administrasi finansial dan meminta pertanggung jawaban atas pelaksanaan dari masing-masing stasiun.
 - i. Mengatur pelaksanaan kerja.
 - j. Bertanggung jawab atas pelaksanaan teknis dan finansial sesuai rencana.
 - k. Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan kebijaksanaan perusahaan dalam bidangnya (pengopersian, perbaikan, dan pemeliharaan)
 - l. Membuat evaluasi data pelaksanaan yang sedang berjalan tahun lalu sebagai perbandingan yang menjadikan pedoman dalam menyusun rencana pelaksanaan untuk yang akan datang.
4. Kepala Bagian Pengolahan
- a. Melaksanakan dalam bidang *processing* (mengolah air nira menjadi gula)
 - b. Menyusun rencana kerja dalam bidang pabrikasi, peralatan, bahan keperluan giling, tempat penimbunan produksi bidang administrasi.
 - c. Menyusun rencana anggaran belanja bagian produksi.
 - d. Berwenang untuk mengawasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran belanja serta meminta pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas *Chemiker*
 - e. Bertanggung jawab atas pelaksanaan teknis dan finansial sesuai rencana.
 - f. Mengkoordinasi laporan-laporan, baik yang bersifat rutin maupun insidentil.
5. Kepala Bagian Administrasi keuangan dan Umum
- a. Membantu Administratur dalam Bidang Pengolahan, Keuangan Pabrik, Bagian Administrasi Keuangan dan Umum, menyediakan keuangan untuk bagian-bagian.
 - b. Bertanggung jawab kepada Administratur mengenai penyajian data bagian administrasi akuntansi pabrik.

- c. Mengkoordinasi pelaksanaan tugas dalam tata usaha bidang administrasi aknuntansi pabrik.
- d. Mengkoordinasi pelaksanaan tugas dalam tata usaha dan keuangan, yang meliputi perencanaan dan pengawasan anggaran belanja, tatat usaha keuangan atau pembukuan, pembinaan tenaga kerja, serta sekretariat umum.
- e. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Administrasi Keuangan dan Umum dibantu beberapa *Responsibility Center (RC)*, yaitu
 1. RC Perencanaan dan pengawasan oleh seorang pembantu pemegang buku, dibantu oleh beberapa karyawan.
 2. RC Tata usaha dan keuangan atau pembukuan dipegang oleh seorang pembantu pemegang buku, dibantu oleh beberapa karyawan.
 3. RC Sekretariat dan RC Sekum, dibantu oleh beberapa orang karyawan.
 4. RC HAK/Umum, dibantu oleh staf PTK, Mantri Poliklinik dan kadiskam, serta dibantu oleh beberapa karywan.
- f. Melayani kebutuhan barang atau keuangan untuk bagian tanaman, instalasi dan pengolahan

2.7 Sumber Daya Manusia Perusahaan

Para karyawan perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam menunjang kegiatan usaha serta keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan secara terus menerus memusatkan perhatian pada upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, melalui berbagai berbagai program latihan pengembangan dan pelayanan kesejahteraan bagi seluruh karyawan.

Dalam upaya pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawannya, perusahaan telah mengadakan program pengembangan pendidikan di lingkungan perseoran. Perusahaan juga mengirimkan karyawannya untuk mengikuti seminar dan pelatihan secara teratur agar memberikan kesempatan untuk mengikuti kursus manajemen yang diadakan oleh berbagai instansi-instansi pemerintah yang terkait.

Perusahaan juga menyediakan berbagai sarana untuk menunjang kesejahteraan para karyawannya antara lain meliputi:

1. Penyediaan poliklinik untuk pemeriksaan kesehatan dan pengobatan
2. Penyediaan sarana olahraga, tempat ibadah, rekreasi dan lain-lain

3. Pemberiaan bantuan untuk memperoleh perumahan melalui kredit kepemilikan rumah
4. Pemberian bantuan biaya sekolah bagi putra-putri karyawan
5. Pengadaan program dana pensiun, tunjangan, dan fasilitas kendaraan

2.8 Ketenaga Kerjaan

Pembagian tenaga kerja pada PG. Pesantren Baru Kediri berdasarkan pada pedoman standar kerja yang menggambarkan efisiensi dan efektivitas kerja dibidang SDM yang memerlukan proyeksi standar formasi tenaga kerja. Didalam proyeksi satandar formasi kerja harus diperhatikan jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi baik secara langsung maupun tidak langsung, atas dasar ini maka PG. Peantren Baru Kediri membagi tenaga kerjanya kedalam 2 kelompok berdasarkan sifat hubungan kerja dengan perusahaan, yaitu (Sumber PG. Pesantren Baru Kediri) :

1. Karyawan Tetap

Adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tidak tentu, dengan dasar Peraturan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara Direksi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan serikat pekerja PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dan disahkan oleh Departemen Tenaga Kerja RI pada tanggal 7 April 2004. Berdasarkan *impassing* (penetapan gaji) karyawan tetap pada PG. Pesantren Baru Kediri terdiri dari 16 ruang golongan.

2. Karyawan Tidak Tetap

Adalah karywan yang dipekerjakan untuk jangka waktu tertentu, yang hubungan kerjanya diatur dalam kontrak kerja perorangan yang diatur dalam lampiran dan menjadi bagian tidak terisahkan dari PKB. Karyawan tidak tetap terdiri dari :

1. Karyawan Kampanye

Yaitu karyawan yang dipekerjakan dalam musim giling pabrik, yang tugasnya berkaitan dengan kepentingan giling pabrik gula yang pekerjaannya dimulai dari tebu pertama diterima di emplashment sampai pada tebu terakhir digiling termasuk penyelesaian yang gajinya dibaya sebulan.

2. Karyawan PKWT (Perjanjian Kontrak Waktu Tertentu)

Yaitu karyawan yang dipekerjakan untuk jangka waktu tertentu atau pekerjaan tertentu. Karyawan PKWT terdiri dari :

- a. Karyawan tebangan pabrik gula
- b. Karyawan musiman A K & U pabrik
- c. Karyawan musiman angkutan pabrik gula
- d. Karyawan musiman mekanisasi pabrik gula
- e. Karyawan musiman guluk gula
- f. Karyawan musiman ampas bali
- g. Karyawan musiman jahit (cap karung)
- h. Karyawan musiman petugas proteksi tanaman kebun tembakau
- i. Karyawan musiman spraying kebun tembakau

3. Karyawan Honorer

Yaitu karyawan yang karena keterampilan dan keahliannya dipekerjakan untuk waktu tertentu dan jenis pekerjaan tertentu.

Hari kerja karyawan PG, Pesantren Baru Kediri dimulai pada hari senin dan berakhir pada hari sabtu. Sedangkan untuk hari minggu dan hari besar keagamaan maupun nasional karyawan PG, Pesantren Baru Libur. Sedangkan jam kerja karyawan telah ditetapkan sebagaimana tercantum dibawah ini :

1. Jam kerja yang tidak terlibat dalam prosesing, yaitu :

Hari Senin s/d Kamis	Pukul 06.30 – 14.30 WIB
	Istirahat pukul 10.30-11.00 WIB
Hari Jumat	Pukul 06.30 – 11.00
Hari Sabtu	Pukul 06.30 – 11.30

2. Jam kerja karyawan yang berkaitan dengan proses dalam masa giling pabrik yang bekerja selama 24 jam perhari yang terbagi dalam 3 shift, yaitu :

- Shift I Pagi Pukul 06.30 - 14.00
- Shift II Siang Pukul 14.00 - 22.00
- Shift III Malam Pukul 22.00 - 06.00

2.9 Komposisi Karyawan

Komposisi karyawan di PG. Pesantren Baru dibagi kedalam 4 bagian yaitu berdasarkan Jenjang Pendidikan, Bagian, Usia dan Tingkat Jabatan. Pada tahun 2009 perusahaan memiliki sebanyak 1454 karyawan dan itu meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya sebesar 1445 karyawan. Di bawah ini akan ditunjukkan komposisi jumlah karyawan PG. Pesantren Baru Kediri, sebagai berikut (Sumber PG. Pesantren Baru Kediri) :

Tabel 2.1 Komposisi karyawan tetap dan tidak tetap pada tahun 2006 - 2009 menurut jenjang pendidikan.

No	Jenjang Pendidikan	Tahun 2009		Tahun 2008		Tahun 2007		Tahun 2006	
		Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)
1	SD	127	0,087	69	0,048	170	0,140	243	0,207
2	SLTP	231	0,159	287	0,199	271	0,223	261	0,223
3	SLTA	1024	0,704	1031	0,713	701	0,578	606	0,517
4	LPP	9	0,006	10	0,007	25	0,021	20	0,017
5	D3	13	0,009	17	0,012	3	0,002	3	0,003
6	S1	48	0,033	31	0,021	42	0,035	39	0,033
7	S2	2	0,001	-	-	1	0,001	-	-
	Jumlah	1454	100	1445	100	1213	100	1172	100

Sumber : PG. Pesantren Baru Kediri

Table 2.2 Komposisi karyawan tetap dan tidak tetap pada tahun 2006 - 2009 menurut Bagian

No	Bagian	Tahun 2009		Tahun 2008		Tahun 2007		Tahun 2006	
		Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)
1	A K & U	165	0,113	153	0,106	159	0,131	146	3,042
2	Tanaman	240	0,165	269	0,186	218	0,180	191	3,979
3	Tebang A	177	0,122	254	0,176	168	0,138	171	3,563
4	Instalasi	592	0,407	383	0,265	381	0,314	386	8,042
5	Pengolahan	203	0,140	317	0,219	210	0,173	206	4,292
6	Kendaraan	53	0,036	40	0,028	47	0,039	48	1,000
7	Traktor	24	0,017	29	0,020	30	0,025	24	0,500
	Jumlah	1454	100	1445	100	1213	100	1172	100

Sumber : PG. Pesantren Baru Kediri

Table 2.3 Komposisi karyawan tetap dan tidak tetap pada tahun 2006 - 2009 menurut usia

No	Usia	Tahun 2009		Tahun 2008		Tahun 2007		Tahun 2006	
		Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)
1	- s/d 30 tahun	238	0,164	344	0,238	282	0,232	86	0,315
2	31 s/d 40 tahun	403	0,277	516	0,357	315	0,260	282	1,033
3	41 s/d 50 tahun	583	0,401	484	0,335	246	0,203	273	1,000
4	50 tahun keatas	230	0,158	101	0,070	370	0,305	531	1,945
	Jumlah	1454	100	1445	100	1213	100	1172	100

Sumber : PG. Pesantren Baru Kediri

Tabel 2.4 . Komposisi karyawan tetap dan tidak tetap pada tahun 2006 - 2009 menurut Tingkat Jabatan.

No	Tingkat Jabatan	Tahun 2009		Tahun 2008		Tahun 2007		Tahun 2006	
		Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)
1	Pejabat Puncak	1	0,001	1	0,001	1	0,001	1	0,011
2	Kabag. / Kaur	4	0,003	4	0,003	4	0,003	4	0,045
3	Leader	84	0,058	87	0,060	87	0,072	89	1,000
4	Staff Administrasi dan tenaga lapangan	1365	0,939	1353	0,936	1121	0,924	1078	12,112
	Jumlah	1454	100	1445	100	1213	100	1172	100

Sumber : PG. Pesantren Baru Kediri

Dalam hal peningkatan kinerja karyawan, PG. Pesantren mengadakan pelatihan kepada karyawannya, diantaranya adalah:

1. Perusahaan mengikutsertakan Pejabat Puncaknya dalam seminar dengan tema manajemen dan leadership, serta bidang-bidang yang terkait dengan kompetensi masing-masing manajer. Pejabat Puncak selalu mengikuti kursus dan seminar setiap tahun agar wawasannya selalu *update*.
2. Perusahaan mengikutsertakan Manajer mereka dalam pelatihan yang terkait dengan bidang yang mereka kerjakan. Diantaranya adalah:
 - a. Kepala Bagian A.K.U mengikuti pelatihan manajemen sumber daya manusia dan manajemen keuangan
 - b. Kepala Bagian Pengolahan mengikuti pelatihan mengenai cara untuk mengoptimalkan proses produksi.

- c. Kepala Bagian Instalasi mengikuti pelatihan mengenai perawatan mesin pabrik dan memperpanjang umur mesin.
 - d. Kepala Bagian Tanaman mengikuti pelatihan tentang pembudidayaan tanaman.
3. Perusahaan mewajibkan para supervisor dan karyawan di bagian teknis untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh internal Perusahaan, maupun dengan instansi lain. pelatihan tersebut terkait dengan pekerjaan mereka sehari-hari.

2.10 Bagian Produksi Perusahaan

Dalam mengolah bahan mentah tebu menjadi gula kristal putih. PG. Pesantren baru menggunakan serangkaian mesin produksi melalui beberapa tahap pengolahan. Dalam beberapa tahun terakhir ini PG. Pesantren mengalami beberapa kendala itu dapat dilihat pada laporan Produksi berikut ini:

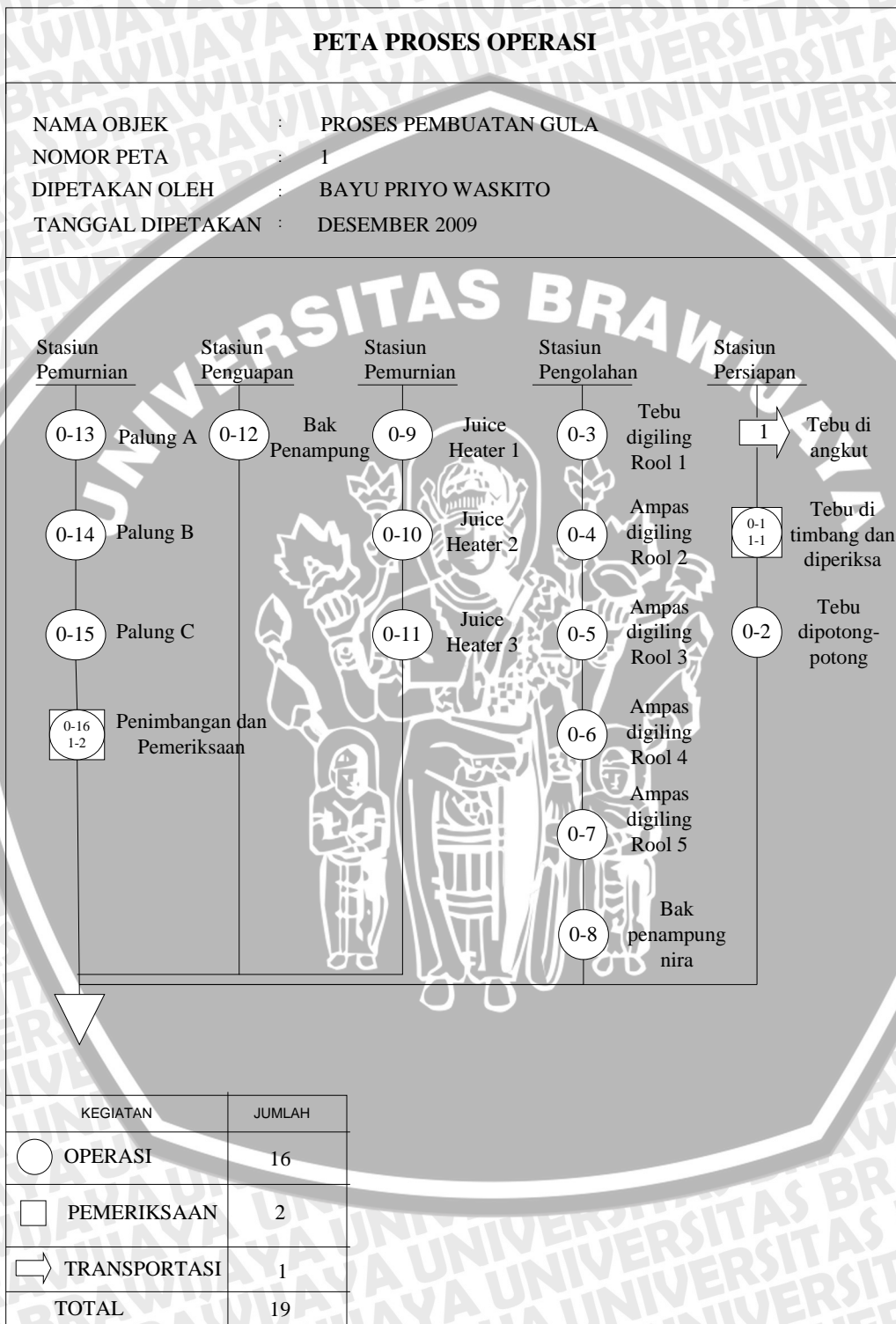
Tabel 2.5 Produksi Perusahaan

No	Uraian	Tahun 2006			Tahun 2007			Tahun 2008		
		RKAP	Realisasi	% Thdp RKAP	RKAP	Realisasi	% Thdp RKAP	RKAP	Realisasi	% Thdp RKAP
1	Tebu Giling	8.325.000	9.109.805	109,43	10500000	9568370	91,13	10.962.268	9.195.666	83,88
2	Hari Giling	157,00	188,00	119,75	184	217	117,93	183	177	83,88
3	Jumlah jam berhenti	313,00	510,75	163,18	359	972	270,75	339	566,25	83,88
4	Kadar Nira Tebu	79,23	80,32	101,38	80,10	80,20	100,12	80,12	80,21	83,88
5	Rendemen Efektif	7,73	8,10	104,79	7,95	6,90	86,79	8,04	8,56	83,88
6	Produksi Gula	644.456	736.625	114,30	836420	659948	78,90	883.165	786.630	83,88
7	Produksi Tetes	374.625	527.322,45	140,76	473200	536752,05	113,43	526.189	479.838,30	83,88

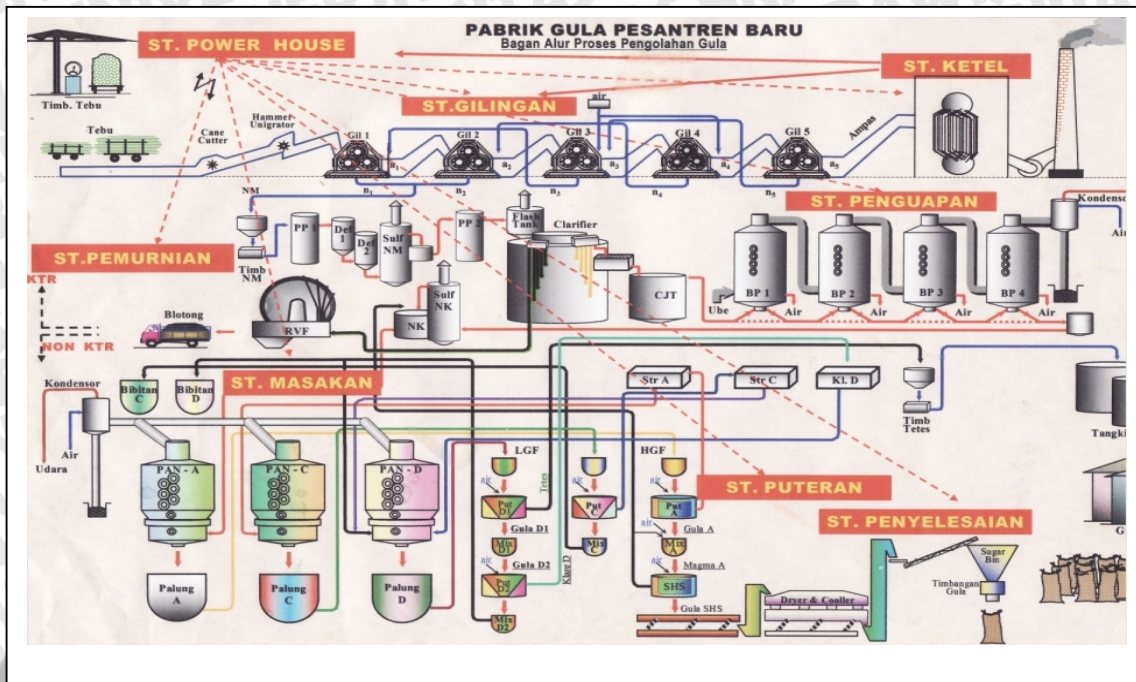
Sumber : PG. Pesantren Baru Kediri

2.10.1 Proses Produksi

Adapun urutan tahap-tahap mengenai proses produksi gula putih pada PG. Pesantren Baru adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2 Peta Proses Operasi Pembuatan Gula



Gambar 2.3 Proses Pembuatan Gula

Tahap 1 : Persiapan di stasiun Gilingan

Dalam tahap ini tebu-tebu dari petani diangkut menuju halaman pabrik. Tebu yang sudah masuk didaftar terlebih dahulu tentang pemilik tebu, jenis tebu, dan daerah asal tebu. Setelah didaftar tebu disusun sesuai dengan rayon masing-masing kemudian mendapat ijin dari petugas yang bersangkutan dan selanjutnya ditimbang. Tebu yang ditimbang terlebih dahulu akan digiling dahulu. Hal ini dilakukan untuk mengurangi kerusakan tebu dan penurunan kadar rendemen (nira yang terkandung dalam tebu) yang disebabkan oleh pengaruh udara, curah hujan maupun sinar matahari.

Tahap 2 : Proses pengolahan distasiun Gilingan

Terdapat dua tahap distasiun gilingan, yaitu

1. Tahap A

Tebu-tebu yang akan digiling, dipotong dan dipecah-pecah hingga hancur dan berbentuk serabut oleh *unigator* supaya mudah diperah.

2. Tahap B

Tebu yang telah berbentuk serabut diperah oleh rool giling untuk menghasilkan nira dan ampas. Nira ditampung dalam bak penampungan dan disebut nira perahan pendahuluan. Sedangkan ampas dari gilingan pertama masuk ke gilingan kedua untuk mengambil nira yang masih tersisa dalam ampas tersebut. Nira ini ditampung dalam bak perahan pendahuluan. Kemudian ampas masuk gilingan ketiga yang sudah

mendapatambibisi nira gilingan ketiga. Pada gilingan ketiga, ampas tebu dari gilingan kedua diperah lagi sehingga memperoleh nira dan ampas. Ampas masuk ke gilingan keempat yang telah mendapatkan ambibisi air dengan suhu 70 derajat C. Pada gilingan keempat ini, ampas tebu dari gilingan ketiga diperah lagi, nira yang keluar dijadikan sebagai bahan bakar dan sebagian yang halus dipergunakan untuk mempermudah proses penapisan pada *vacum filter*.

Nira perahan pendahuluan dan nira perahan kemudian ditampung dalam bak penampung nira mentah. Setelah itu dipompa untuk memisahkan ampas halus yang masih ada dalam nira sehingga ampas tertinggal diatas saringan sedangkan nira ditampung dalam bak. Kemudian dipompa dalam *sand vanger* untuk memisahkan antara kotoran dengan nira. Nira yang mentah ini lalu dialirkan ketimbangan untuk mengetahui beratnya. Selanjutnya proses ini dilanjutkan ke stasiun pemurnian. Kapasitas penampungan adalah 2,4 ton. Secara berkelanjutan nira mentah ini dipompa ke *juice heater*.

Tahap 3 : Proses pengolahan distasiun pemurnian.

Tujuan dari proses ini adalah untuk menghilangkan zat-zat dari luar gula sebanyak-banyaknya yang terkandung dalam nira sehingga akan diperoleh nira jernih dan murni. Nira mentah dari stasiun sebelumnya dicampur dengan TST lalu dipompa ke *juice heater 1* yang merupakan pemanas pendahuluan dengan temperatur 70 derajat celcius sampai dengan 75 derajat celcius. Pemanasan pada suhu ini bertujuan untuk mencegah timbulnya jasad renik yang masih ikut pada nira mentah dan mempercepat reaksi antara nira mentah dengan suhu yang dilakukan penambahannya ditangki *defikator*. Nira yang telah dialirkan ke *kack dozer apart* untuk mengatur perbandingan antara nira mentah dengan susu kapur dengan maksud untuk mempermudah pengendapan zat-zat yang tidak diinginkan pada nira mentah. Susu kapur dan nira mentah dialirkan ke *defikator*. Kedua bahan tadi diaduk dan dicampur dengan menggunakan *mixer*.

Dari *defikator* campuran tadi dialirkan ke sulfitasi dengan dialiri gas SO_2 akan berbentuk senyawa yang dapat mempercepat proses pengendapan sehingga nira menjadi kental. Selajutnya nira dipompa ke *juice heater II* yang merupakan pemanas kedua dengan temperatur $100^{\circ}C$ samapai dengan $150^{\circ}C$ maksudnya agar reaksi dapat bercampur dengan sempurna dan juga untuk menurunkan daya larut dari zat-zat yang tidak diinginkan.

Selanjutnya nira dialirkan ke *door clarifier* untuk diendapkan. Kemudian nira jernih yang diperoleh disaring pada *DSM Screen*, kemudian dipompa ke *juice heater* III dan nira kotor dikeluarkan dengan scrap yang berputar terus 3-11 putaran per jam. Nira kotor dipisahkan dari endapannya. Endapannya yang berbentuk *slury* ditampung dalam bak dan dicampur dengan ampas halus yang kemudian dialirkan ke *vacum filter*. Nira yang keluar dari pemurnian ini disebut dengan nira encer.

Tahap 4 : Proses Pengolahan di Stasiun Penguapan

Tujuan dari stasiun penguapan adalah menghilangkan sisa zat yang masih terdapat dalam nira jernih. Setelah itu diharapkan akan diperoleh nira kental pada suhu 60°C sampai 65°C derajat brix. Kemudian nira kental tersebut dialirkan kedalam bak penampungan untuk diberi gas SO₂, kegunaannya adalah untuk menjernihkan warna nira dan membuatnya lebih terang. Hal ini penting sebab berpengaruh terhadap warna

Tahap 5 : Proses Pengolahan di Stasiun Masakan/Kristalisasi dan Stasiun Putaran.

Maksud dari stasiun ini adalah untuk merubah nira kental menjadi kristal-kristal gula yang mempunyai ukuran tertentu dan murni. Pembentukan kristal ini dilakukan dalam panci masak yang menghasilkan *mosquite* yang terdiri dari campuran kristal gula dan *stroop*. Proses kristalisasi ini dilakukan sampai dengan empat kali untuk memperoleh gula yang sebanyak-banyaknya. Hal ini tergantung dari tingkat kemurnian nira dalam tebu. Sedangkan stasiun putaran gunanya untuk memisahkan kristal gula dan *stroop*. Untuk memisahkan digunakan dua kali putaran, yaitu putaran depan dan putaran belakang. Gula A diputar dalam putaran SHS yang menghasilkan gula murni A dan cairan. Cairan ini bersama gula C akan diputar dan akan menghasilkan gula C dan cairan. Cairan dari gula C bersama gula D diputar lagi dan menghasilkan gula D murni dan gula tetes. Gula murni A,B dan C diputar lagi menjadi gula produksi.

Tahap VI : Penimbangan di Stasiun Penimbangan dan Pengeluaran Tetes.

Gula produksi yang keluar dari mesin pemutar ditimbang untuk mengetahui volume yang diperoleh dan siapmasuk gudang. Sedangkan tetes ditampung dalam tangki yang siap dijual pada pabrik dan pembuat bumbu masak spiritus.

2.10.2 Hasil Produksi

PG. Pesantren Baru dalam aktivitas produksi menghasilkan Gula Kristal Putih(GKP) dengan bahan baku utama tebu. Untuk lebih jelasnya produk yang dihasilkan adalah :

a. Gula Kristal Putih (Super High Sugar)

Gula ini diproduksi dengan bahan baku berupa tebu dan gula mentah (raw sugar) yang diimpor dari Thailand. Gula kristal putih merupakan gula pasir dengan kualitas yang paling bersih.

b. Tetes

Tetes merupakan hasil sampingan (*by product*) dari produksi gula. Tetes digunakan sebagai bahan pada industri alkohol, spiritus, dan penyedap rasa masakan.

c. Ampas

Ampas juga merupakan hasil dampingan. Ampas digunakan sebagai bahan bakar ketel pada pabrik gula.

2.10.3 Daerah Pemasaran

Daerah Pemasaran ataupun saluran distribusi di Pabrik Gula Peantren Baru bersifat sentralisasi, yaitu seluruh penjualan hasil produksi ditangani oleh Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

2.11 Kondisi sistem pengukuran kinerja perusahaan saat ini

Selama ini PG. Pesantren Baru mengukur kinerja usahanya dengan menggunakan sistem tradisional yaitu dengan menggunakan model akuntansi keuangan yang mengacu pada laporan rugi laba dan laporan neraca. Sistem pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan, seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan aktiva tidak berwujud diperusahaan, seperti karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, pelanggan loyal serta barang dan jasa yang bermutu tinggi. Namun, untuk menghitung akun-akun aktiva tak berwujud ini masih sulit. Sehingga akun-akun ini tidak tercantum dalam neraca perusahaan. Padahal, tolak ukur keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh aspek keuangan saja, tetapi juga aspek-aspek pendukung lain seperti aktiva dan kapabilitas perusahaan.

Untuk itu dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat mencerminkan keadaan perusahaan yang sesungguhnya, baik itu dari aspek keuangan maupun non keuangan

2.12 Penelitian – Penelitian Terdahulu

Penelitian Ferry Adhitya Kurniawan (2005) tentang sistem pengukuran kinerja dengan artikelnya yang berjudul: "Sistem Penilaian dan Perencanaan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*" Diperoleh hasil model *Balanced Scorecard* yang dipakai sebagai kerangka dalam penilaian kinerja sedangkan dalam penentuan skor kinerja menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* dan *Objective Matrix*. Dan Sistem Penilaian dan Perencanaan Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* proses penilaian dan perencanaan kinerja dapat menyeimbangkan ukuran finansial dan non finansial yang sejalan dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

Penelitian Andie Tri Purwanto (2003) dengan judul "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam – Lingkungan Hidup" yang menghasilkan suatu penilaian *Balance Scorecard* berdasarkan 4 perspektif menerjemahkannya kedalam masing-masing KPI dan sasaran jangka panjang perusahaan serta rencana strategi jangka panjang perusahaan yang didasarkan atas visi dan misi perusahaan.

Lipe dan Saltaro (2000) melakukan penelitian "The *Balanced Scorecard*: Jugmental Effects of Common and Unique Performance Measures". Penelitian ini bersifat studi empiris dengan responden senior eksekutif yang tergabung dalam WCS yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam spesialisasi pakaian wanita. Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah "apakah ukuran umum (ukuran keuangan) dan ukuran khusus (ukuran non keuangan) yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* mempengaruhi evaluasi kinerja.

Dalam penelitian ini hipotesis diuji dengan menggunakan ANOVA yang diuji berulang kali dan analisis regresi. Berdasarkan penelitian dengan menggunakan kedua alat tersebut, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pola pengukuran kinerja umum dalam hal ini adalah ukuran keuangan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap evaluasi kinerja manajer, sedangkan pola pengukuran kinerja khusus dalam hal ini ukuran non keuangan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap evaluasi kinerja manajer. Ukuran khusus mempunyai implikasi yang signifikan untuk manajer unit dalam membuat keputusan strategik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* dengan berbagai macam ukurannya yang terdiri dari ukuran umum (ukuran keuangan) dan ukuran khusus (ukuran non keuangan)

memiliki keunggulan yaitu dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja dan sebagai alat dalam pengambilan keputusan. Ukuran umum (keuangan) dari *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat dalam mengevaluasi kinerja manajer, sedangkan ukuran khusus (non keuangan) dari *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan penetapan dan penerapan strategi unit bisnis.

Sementara itu, Endah Kusuma Puspita (2003) meneliti Penerapan Model Pengukuran *Balanced Scorecard* Pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Berdasarkan penelitiannya, kinerja PT. Semen Gresik (Persero), Tbk dapat dikatakan baik, hal ini ditunjukkan dengan membaiknya ketiga perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan berkembang. Pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa hasil kinerja perusahaan cukup baik, walaupun pada *indikator on time delivery* mengalami penurunan yaitu pada tahun 1999 sebesar 98,86%, tahun 2000 menurun menjadi 80,02% dan pada tahun 2001 meningkat menjadi 99,77%, sehingga hal ini berpengaruh pada *number of complain* mengalami peningkatan yaitu pada tahun 1999 sebesar 29,63% menjadi 36,67% pada tahun 2000 dan pada tahun 2001 mengalami penurunan menjadi 13,00%. Penurunan *number of complain* yang terjadi pada tahun 2001 dikarenakan oleh perusahaan berusaha memperhatikan dan memperbaiki pelayanan dalam hal *on time delivery*

2.13 Sistem Pengukuran Kinerja

2.13.1 Definisi Istilah Pengukuran Kinerja

Suwignjo P (1999) dalam disertasinya (Kariyono, 2005) telah menjelaskan definisi ukuran kinerja, pengukuran kinerja serta sistem pengukuran kinerja seperti dibawah ini :

- Ukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Ukuran kinerja merupakan karakteristik dari *output* yang diidentifikasi sebagai evaluasi kinerja (Euske 1985). Ukuran Kinerja adalah ukuran kuantitas atau numerik yang menunjukkan sejauh mana pencapaian setiap tujuan (Pritchard,1991)

- Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Pengukuran Kinerja adalah proses untuk mengetahui kesuksesan yang dicapai organisasi atau individu dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja merupakan nilai pencapaian sistematis dalam satu kesatuan (Zairi,1994)

Sistem pengukuran kinerja adalah metode sistematis yang mengevaluasi *input*, *output*, transformasi, dan produktivitas dalam operasi manufaktur (Globerson,1985). Sistem pengukuran kinerja adalah alat yang digunakan untuk menyeimbangkan macam-macam ukuran (biaya, kualitas, waktu) dalam level yang berbeda (organisasi, proses dan individu) (Hronec,1993)

- *Cambridge Reasearch Group* mendefinisikan ukuran kinerja, pengukuran kinerja, dan sistem pengukuran kinerja sebagai berikut :

Ukuran kinerja (*performance measure*) adalah metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektifitas suatu tindakan. Pengukuran Kinerja (*performance measurement*) adalah proses pengukuran efisiensi dan efektivitas suatu tindakan. Sistem Pengukuran Kinerja (*performance measurement sistem*) adalah kumpulan metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas suatu tindakan.

2.13.2 Pentingnya dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Artley (Karyono,2005) menuliskan pentingnya pengukuran kinerja dari beberapa organisasi terkemuka dan beberapa pakar pengukuran kinerja mengungkapkan beberapa alasan mengenai pentingnya dilakukan suatu pengukuran terhadap kinerja adalah sebagai berikut :

Pengukuran Kinerja (*performance measurement*) akan lebih bermanfaat bagi banyak organisasi. Salah satu manfaatnya adalah menyediakan suatu pendekatan yang terstruktur yang terfokus pada rencana strategi, tujuan dan performansi. Selain itu terdapat pula suatu pelaporan kinerja pada *upper management*

Pengukuran (*measure*) akan lebih memfokuskan pada suatu organisasi pada apa yang akan diselesaikan dan memaksa untuk lebih berkonsentrasi pada waktu, sumber daya, dan energi dalam mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) akan memperbaiki komunikasi internal karyawan dan eksternal antara organisasi dengan customer maupun stakeholder. Pengukuran kinerja juga dapat membantu suatu organisasi untuk mempertanggung jawabkan program serta biayanya.

Dari alasan-alasan diatas, oleh Artley (2001) dikemukakan bahwa manfaat yang didapatkan suatu organisasi dari pengukuran kinerja adalah :

1. Dapat merumuskan standar tujuan yang ingin dicapai
2. Mampu mendeteksi dan mengoreksi adanya masalah

3. Mampu mengola, mendeskripsikan, dan memperbaiki proses
4. Dapat mendukung pencapaian efektivitas dan efisiensi sumber daya
5. Mampu menunjukkan apakah suatu organisasi telah memenuhi misi mereka
6. Dapat menyediakan suatu ukuran yang dapat mempresentasikan kemajuan organisasi tersebut kearah pencapaian tujuan.

2.13.3 Model-model Sistem Pengukuran Kinerja

Di dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dari organisasi. Telah banyak model sistem pengukuran kinerja terintegrasi berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi. Dalam penelitian ini ada 3 model yang dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja yaitu: *Balanced Scorecard* dari *Harvard Business School* (Kaplan dan Norton 1996), *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* dari *Centre for Strategic Manufacturing, University of Strathclyde* (Bititci et al, 1997), dan *Performance Prism* dari kolaborasi antara *Accenture* dengan *Cambridge University* (Nelly dan Adams, 2000b). Ketiga model ini dipilih karena organisasi profit maupun non profit yang telah banyak yang mengaplikasikannya (Neely et al., 1995; Bititci 2000).

Sampai saat ini *Balanced Scorecard* adalah model terpopuler untuk sistem pengukuran kinerja baru yang telah dikembangkan (Neely et al., 1995). Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*. Keterkaitan antar objektif dan ukuran kinerja dinyatakan dengan *cause-and-effect relationship*, dimana terjadi kulminasi kinerja pada *financial perspective*. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing (CSM)* dari *University of Strathclyde, Glasgow*. Tujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegasi, efektif dan efisien. Berbeda dengan 2 model sebelumnya, model ini menjadikan keinginan *Stakeholder* menjadi titik awal didalam melakukan perancangan sistem pengukuran kerjanya. *Stakeholder* tidak berarti hanya pemegang saham (*shareholder*), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen, karyawan.

Dalam penelitian *Nomura Research Institute (NRI) Papers* No. 45, 1 April 2002 dikemukakan bahwa Jepang sudah beberapa tahun lalu memperkenalkan pola kerja *balance scorecard (BSC)* terhadap lebih dari 20 perusahaan (Morisawa, 2002:3). Dari hasil penelitiannya, NRI dapat memberi kesimpulan bahwa berdasarkan pengalaman-pengalaman perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tersebut merasakan bahwa *balanced scorecard* memang memiliki keunggulan yang dirangkum menjadi lima point sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk melakukan perbaikan keseimbangan di antara sasaran-sasaran jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
2. Dapat menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan menyusun atau menetapkan indikator-indikator non-finansial kuantitatif disamping indikator-indikator finansial.
3. Mengurangi keragu-raguan atau kekebauran dengan tetap menjaga indikator-indikator non finansial kuantitatif.
4. Mempromosikan proses pembelajaran organisasi melalui suatu pengulangan siklus hipotesis verifikasi.
5. Memperbaiki *platform* strategi komunikasi secara umum dalam organisasi yang mencerminkan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan.

NRI mengemukakan salah satu contoh kasus yang spektakuler tentang keberhasilan penerapan *Balanced scorecard* yang berimplikasi pada perbaikan kinerja perusahaan seperti yang dialami oleh perusahaan KANSAI ELECTRIC POWER CO. LTD, perusahaan terbesar kedua di Jepang yang memproduksi dan mensuplai kebutuhan listrik di Jepang. Perusahaan ini memperkenalkan cara kerja baru yang disebut "Linked Contract" yang kinerjanya diukur dengan *Balanced Scorecard*.

Murphy and Russel (2002:2) menemukan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* dapat menggantikan *Customer Relationship Management (CRM) Strategi*, yakni suatu strategi dimana perusahaan mencoba mengelola hubungan yang baik dengan para pelanggan untuk menciptakan nilai tambah untuk para pelanggan dan untuk perusahaan itu sendiri. Hal ini ditunjukkan bahwa lebih dari setengah proyek-proyek CRM tidak menghasilkan nilai tambah apapun bagi perusahaan, dan 50% dari CRM *Strategy* tetap saja mengalami kegagalan dalam penerapannya di dunia bisnis, namun *Balanced Scorecard* dapat menggantikannya.

R. Abdul Haris dalam penelitiannya terhadap 64 BUMD di Jawa Timur menemukan bahwa kinerja BUMD tergolong baik, terutama perspektif keuangan yang seluruh indikatornya (pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, peningkatan laba dan pemanfaatan aktiva/ strategi investasi). Namun ditemukan pula adanya beberapa perspektif yang perlu dibenahi yaitu: perspektif pelanggan yakni pencapaian kuantitas produksi serta pangsa pasar yang dimiliki, perspektif proses bisnis internal yakni jaringan hubungan dengan pemasok dan pengendalian kualitas, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni peningkatan kinerja dan pemenuhan kebutuhan karyawan. Oleh karena itu Sistem pengukuran kinerja *Balance Scorecard* telah terbukti dan diterima oleh banyak perusahaan perusahaan di dunia sebagai sistem pengukuran kinerja yang baik.

2.13.4 Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard*

Balance Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Norton tahun 1992 sebagai konsep dari pengukuran kinerja perusahaan. Dalam sistem manajemen strategi *Balance Scorecard* pada awalnya diterapkan untuk mengukur dan memonitor implementasi sasaran strategis. Namun sesuai informasi Mulyadi (2001) pada perkembangan berikutnya, *Balance Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis kedalam suatu tujuan dan ukuran sehingga menghasilkan rencana strategi yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Kerangka Kerja *Balance Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.1

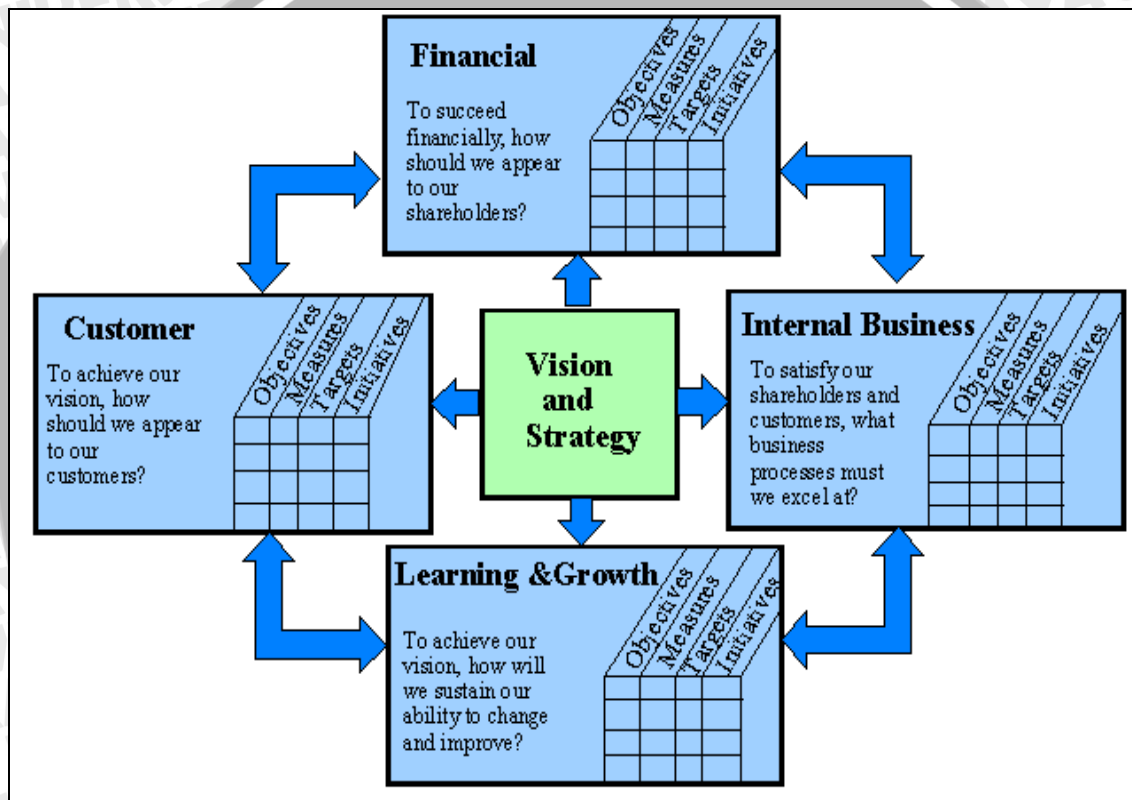
Komprehensif, dari awal *Balance Scorecard* memberikan penekanan ukuran kinerja yang didasarkan pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga apabila dibandingkan dengan luasnya perspektif yang dicakup diukur dalam perencanaan strategis tradisional, BSC lebih bersifat komprehensif.

Koheren, sifat koheren ditunjukkan karena *Balance Scorecard* mewajibkan personal untuk membangaun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Sehingga diharapkan mampu memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

Seimbang, keseimbangan antara sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan startegis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan ini ada dalam fokus perusahaan pada sisi internal perusahaan

dibandingkan dengan sisi eksternal (ditunjukkan oleh perspektif pelanggan dan perspektif keuangan). Selain itu juga keseimbangan perhatian terhadap proses (ditunjukkan oleh perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan) dibandingkan dengan perhatian terhadap orang (ditunjukkan oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif pelanggan).

Terukur, ketrukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut.



Sumber : Kaplan dan Norton 1996

Gambar 2.4 Empat Perspektif *Balance Scorecard*

2.13.5 Perspektif *Balance Scorecard*

Balance Scorecard sebagai salah satu sistem pengukuran kinerja dimaksudkan agar bisa memenuhi kebutuhan *stakeholder* perusahaan. Karena itu diperlukan perpaduan dari ukuran-ukuran strategis untuk bisa memenuhinya meliputi adanya hasil dan pendorong. Ukuran keuangan dan *non*keuangan serta adanya ukuran internal dan eksternal. Dalam hal ini BSC memadukan ukuran-ukuran strategis tersebut dalam empat perspektif. Adapun pengaruh dari empat perspektif BSC terhadap organisasi ditunjukkan pada tabel 2.6

Tabel 2.6 Pengaruh Perspektif BSC terhadap Organisasi

Perspektif	Pertimbangan/Efek Terhadap Organisasi
Keuangan	Merupakan perspektif yang penting karena perusahaan didirikan umumnya untuk mencari laba/keuntungan dan dalam perkembangannya kondisi keuangan/cash flow yang sehat memungkinkan perusahaan tumbuh dan mencapai tujuannya
Pelanggan	Pelanggan adalah sumber penentu penghasilan / keuangan perusahaan sehingga banyaknya pelanggan, tingginya nilai bagi pelanggan, dan besarnya tingkat kepercayaan pelanggan akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai volume penjualan dan memperluas pangsa pasar
Proses Bisnis Internal	Proses bisnis merupakan cerminan/identifikasi berbagai proses penting yang terjadi di internal perusahaan, sehingga keberhasilan proses bisnis akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan
Belajar dan Pertumbuhan	Belajar dan pertumbuhan merupakan sarana yang memungkinkan pencapaian tiga perspektif lainnya. Sitisasi yang terus berubah menuntut perusahaan untuk terus belajar menjadi <i>learning organization</i> sehingga mampu bertahan (exist) dan tumbuh

Sumber : Kaplan dan Norton, 1996

➤ **Perspektif Keuangan**

Balance Scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna untuk mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolok ukur ini menunjukkan apakah strategi, implementasi dan eksekusi perusahaan memberikan kontribusi pada perbaikan laba. (Tunggal, 2000), karena itu tujuan dan ukuran keuangan harus memainkan peran ganda yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi menjadi ukuran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya.

Berdasarkan siklus hidup perusahaan dan tema strategis yang digunakan perusahaan dalam mengelola aktivitas bisnisnya tujuan keuangan yang dipilih oleh perusahaan mungkin sangat berbeda. Berdasarkan pengamatan Kaplan dan Norton (1996) terdapat tiga hal utama yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis, yaitu :

1. Pertumbuhan pendapatan
2. Penghematan biaya/peningkatan produktivitas
3. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi

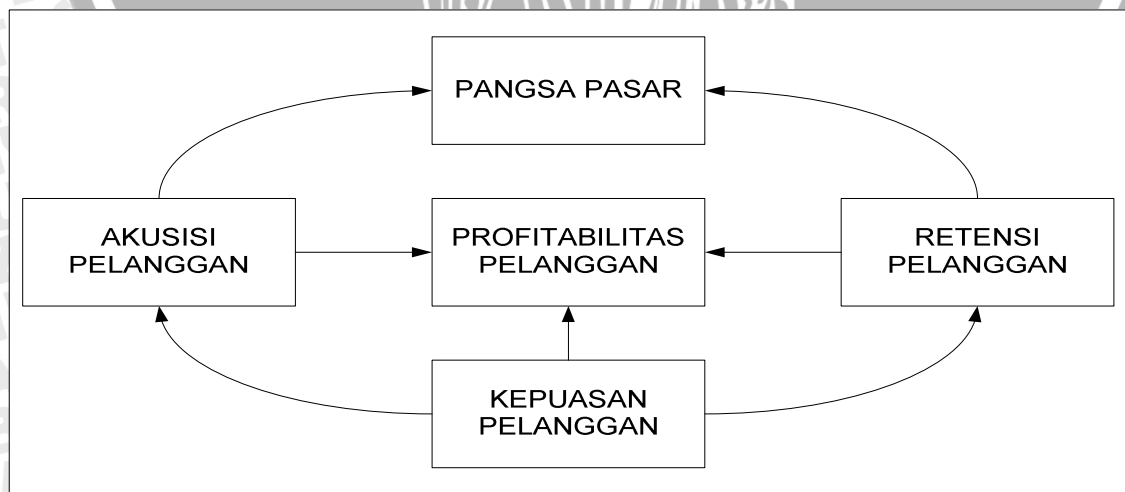
Sedangkan siklus hidup perusahaan atau unit bisnis secara umum ada tiga tahap yaitu tahap pertumbuhan, tahap bertahan, dan tahap menuai. Beberapa contoh ukuran kinerja keuangan lain sesuai dengan korelasi antara siklus hidup perusahaan dengan tema strategis yang dipilih memberikan ukuran-ukuran yang berbeda pula.

➤ Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Melalui perspektif pelanggan memungkinkan organisasi menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan terhadap kinerja organisasi seperti :

1. Pangsa Pasar
2. Kepuasan pelanggan
3. Akuisisi Pelanggan
4. Retensi Pelanggan
5. Profitabilitas

Semua ukuran diatas dapat dikelompokkan kedalam suatu rantai hubungan sebab akibat pada gambar 2.5 (*Sumber :Kaplan dan Norton, 1996*)



Sumber :Kaplan dan Norton, 1996

Gambar 2.5 Perspektif Pelanggan

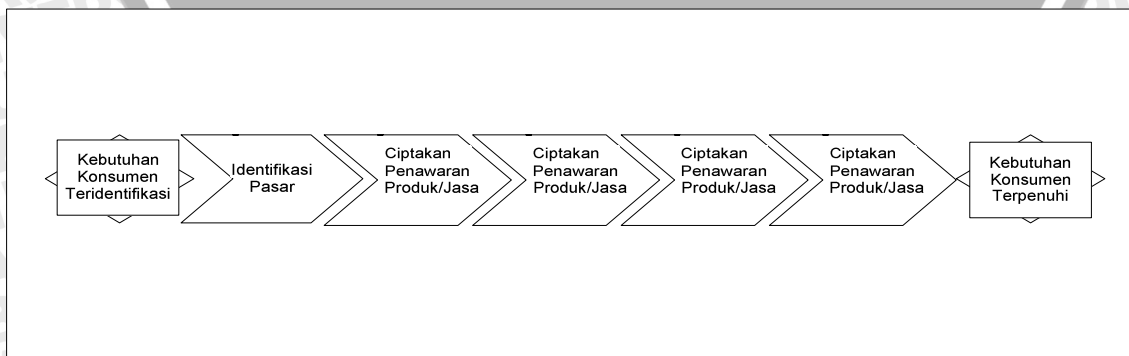
Dalam perspektif pelanggan balance scorecard, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Tolok ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah organisasi memenuhi harapan pelanggan atau menyenangkannya. Tolok ukur retensi pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya organisasi mempertahankan pelanggannya. Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu. Untuk perusahaan yang mencari untung, garis terbawah adalah kemampualabaan pelanggan, yakni pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan.

➤ **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam proses bisnis internal para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan sasaran. Perlunya pengukuran pada perspektif ini disebabkan karena perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan menentukan proses utama yang bisa memuaskan pelanggan secara lengkap mulai dari proses inovasi, identifikasi, kebutuhan dan keinginan konsumen sampai ketangan pelanggan dan akhirnya layanan kepada konsumen setelah konsumen membelinya sebagai nilai tambah bagi konsumen,

Kaplan & Norton (1996) berhasil menemukan model *generic value chain* yang dapat disesuaikan dengan karakteristik proses bisnis internal yang meliputi tiga proses bisnis kunci, yaitu :

1. Inovasi
2. Operasi
3. Layanan Purna Jual



Sumber :Kaplan dan Norton, 1996

Gambar 2.6 Perspektif Proses Bisnis Internal-The Generic Value-Chain Model

➤ Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan bertujuan untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari tiga perspektif *Balance Scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *Learning Organization* dan memicu pertumbuhannya. Titik sentral dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memfokuskan pada kemampuan manusia. Oleh karenanya, manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan, mendorong atau memotivasi mereka untuk selalu bekerja dengan menjunjung tinggi prinsip disiplin kerja dalam arti luas.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), ada tiga ukuran inti yang bisa disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang menggunakannya dan bagi perusahaan yang melibatkan *objective employee* bisa menarik beberapa ukuran lainnya dari ketiga ukuran inti tersebut. Ketiga ukuran performansi pekerja ini adalah :

- ✓ *Employee satisfaction*
- ✓ *Employee retention*
- ✓ *Employee productivity*

2.13.6 Hubungan *Balance Scorecard* dengan Strategi

Seperti dinyatakan oleh Kaplan dan Norton (1996) ada tiga prinsip yang memungkinkan BSC dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu :

1. *Hubungan Sebab Akibat*. Strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat yang dapat dinyatakan dalam pernyataan jika-maka. Dalam hal ini Kaplan (1996) menyebutkan prinsipnya adalah “Setiap ukuran yang dipilih untuk *Balance Scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan”.
2. *Terukur dan Faktor Pemicu Kinerja*. Ada dua jenis ukuran kinerja yang digunakan dalam BSC yaitu ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemicu (*lead indikator*) keduanya mempunyai perbedaan seperti ditunjukkan pada tabel 2.2. Secara ideal ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang mempunyai karakteristik antara lain objective, dapat dikendalikan (*controllable*), sederhana, akurat, *cost effective*, mendorong bisnis yang baik (*motivating*) dan didasarkan pada data sekarang atau yang baru (*timely*).

Tabel 2.7 Jenis, Fungsi dan Karakteristik Ukuran Kinerja dalam BSC

Jenis Ukuran/Indikator	Fungsi	Karakter
Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Digunakan untuk menunjukkan tingkat/besarnya keberhasilan pencapaian sasaran strategis	> Mengarah ke masa lalu > Mudah diperoleh
Ukuran Pemicu Kinerja (Lead Indicator)	Digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendorong tercapainya sasaran strategis	> Mengarah ke masa depan > Mengendalikan Kinerja Organisasi

Sumber : Kaplan dan Norton, 1996

3. *Keterkaitan dengan Masalah Keuangan.* Sebuah BSC harus tetap menitikberatkan pada hasil, terutama yang bersifat keuangan seperti ROCE atau nilai tambah ekonomis (Economic Value Added/EVA). Hubungan sebab akibat dari semua ukuran dalam sebuah BSC harus terkait dengan setiap tujuan keuangan perusahaan.



2.13.7 Peran Balance Scorecard dalam Sistem Manajemen Strategis

Secara umum peranan BSC dalam sistem manajemen strategis dapat ditunjukkan dalam skema berikut :

Peran BSC	Sistem Manajemen Strategis	Keluaran/Hasil
Memperluas perspektif dalam menafsirkan dampak perubahan lingkungan makro dan industri	<pre> graph TD A[Sistem Perumusan Strategi] --> B[Sistem Perencanaan Strategi] B --> C[Sistem Penyusunan Program] C --> D[Sistem Penyusunan Anggaran] D --> E[Sistem Implementasi] E --> F[Sistem Pemantauan] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> > Hasil analisis lingkungan makro dan industri > visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan (Goal) dan strategi perusahaan
Menghasilkan Perencanaan strategis yang lebih komprehensif dan koheren		<ul style="list-style-type: none"> > Sasaran Strategis > Target > Inisiatif Strtegis
Menyusun program secara lebih komprehensif		<ul style="list-style-type: none"> > Program Perusahaan
Menyusun anggaran secara lebih komprehensif		<ul style="list-style-type: none"> > Anggaran (Rencana Laba Jangka Pendek)
Memperluas perspektif dalam menilai kinerja personal yang diukur/dievaluasi		<ul style="list-style-type: none"> > Pelaksanaan Program Perusahaan
		<ul style="list-style-type: none"> > Umpan balik (feedback) tentang pelaksanaan program perusahaan

Sumber :Mulyadi 2001

Gambar 2.7 Skema Peran BSC dalam Sistem Manajemen Strategi

Penelitian ini hanya dibatasi pada dua tahapan sistem manajemen strategis yaitu pada tahap perumusan startegis dan perencanaan strategis.

Pada tahap perumusan strategis dilakukan pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Hasil pengamatan *trend* ini digabung dengan analisis hasil analisis intern (SWOT *analysis*) digunakan untuk merumuskan misi, visi, serta nilai dasar dari organisasi. Selanjutnya visi dijabarkan kedalam tujuan (*goals*) dan ditetapkan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi tersebut.

Peran BSC pada tahap perumusan strategis adalah memperluas perspektif yang dicakup dalam penafsiran dampak trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri melalui empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

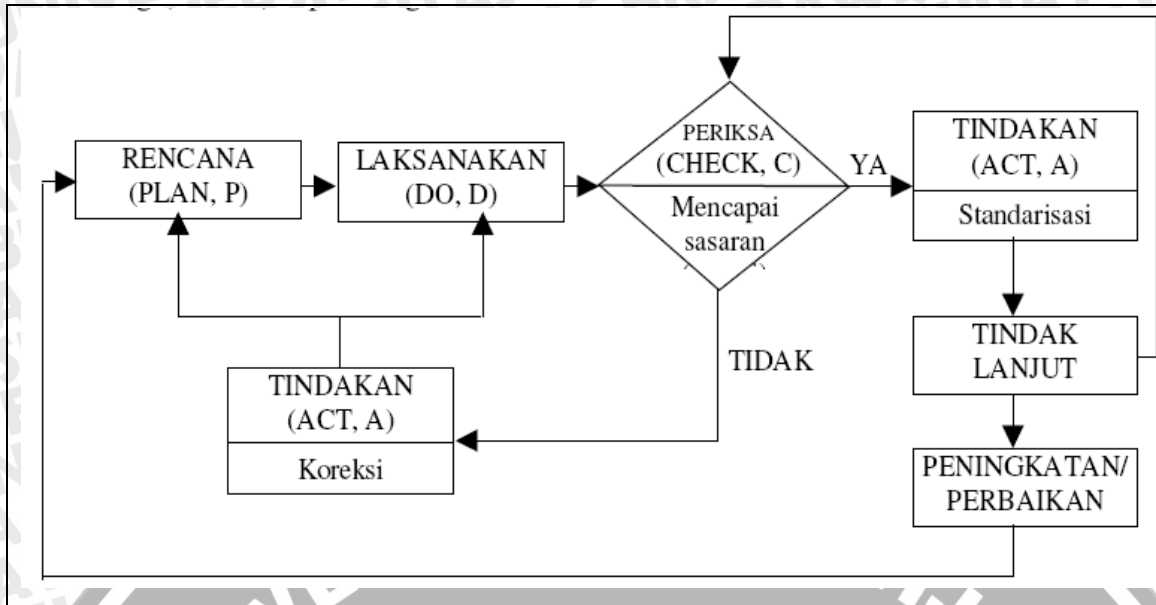
Pada perencanaan strategis dengan kerangka *Balance Scorecard*, melalui strategi yang telah ditetapkan, tujuan (*goals*) kemudian diterjemahkan menjadi sasaran strategis dalam empat perspektif *Balance Scorecard* yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang komprehensif, koheren, dan seimbang.

Pengendalian strategi dapat dilakukan melalui pengendalian operasi secara terintegrasi yang menyertakan unsur perbaikan berkelanjutan. Sifat perbaikan secara ber-kesinambungan ini dalam bahasa manajemen terkini dikenal dengan istilah “continuous improvement” atau dalam bahasa Jepangnya “Kaizen”. Substansi dari falsafah ini bisa dijelaskan dengan siklus/rantai “Deming”.

Program untuk pengendalian dan peningkatan mutu operasi dapat dilaksanakan dengan tahapan-tahapan berikut :

1. Menentukan opsi program pengendalian dan perbaikan operasi
2. Menjelaskan mengapa opsi program itu dipilih
3. Mengkaji situasi pemantauan yang kondusif
4. Melaksanakan agregasi data
5. Melakukan analisis data
6. Menentukan rencana perbaikan
7. Melakukan program perbaikan dalam jangka waktu tertentu
8. Mengevaluasi program perbaikan tersebut
9. Melakukan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan atas standar yang ada.

Tahapan-tahapan pengendalian dan perbaikan mutu operasi ini selaras dengan siklus Deming yang masing-masing diinisialkan dengan P = plan, D = do, S = study dan A = action. Secara skematik dapat digambarkan sbb :



Gambar 2.8 Strategi Perbaikan Kualitas Mengikuti Siklus Deming PDCA (Gaspersz, 1997)

Tabel 2.8 Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategi

Istilah	Definisi/Arti	Karakter
VISI	<p>Suatu pandangan kedepan/cita-cita yang ingin dicapai oleh individu atau organisasi/perusahaan, biasanya dimulai dari keinginan untuk mencapai sesuatu dalam jangka panjang</p> <p>Suatu pandangan untuk mewujudkan keberhasilan atau untuk mencapai kondisi terbaik dimasa depan</p> <p>Suatu Proses untuk menjawab pertanyaan :</p> <p>Apa tujuan didirikannya perusahaan</p> <p>Apa harapan dengan berdirinya perusahaan</p> <p>Apa yang ingin diwujudkan oleh perusahaan dalam jangka panjang (10-20 tahun)</p>	<p>Mencerminkan tujuan dan aspirasi serta menginspirasi munculnya inisiatif Dapat menerjemahkan kesasaran serta strategi yang realitis</p> <p>dana dapat dicapai</p> <p>Mudah dimengerti</p> <p>Sebagai komunikasi dalam pelaksanaan tugas di organisasi</p>

<p>MISI</p>	<p>Pandangan tentang cara untuk memenuhi visi individu/organisasi atau cara untuk mewujudkan keberhasilan yang ingin dicapai (misal: bisa berkaitan dengan kebutuhan yang ingin dipenuhi, produk yang dihasilkan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan)</p>	<p>Mencerminkan suatu tindakan yang terfokus Dinyatakan dalam kalimat yang ringkas dan jelas</p>
<p>TUJUAN</p>	<p>Penjabaran tentang ciat-cita yang akan diwujudkan oleh organisasi, biasanya dinyatakan dalam pengertian yang luas/menyeluruh tetapi lebih fokus pada hal yang akan dituju</p>	<p>Berupa pernyataan yang fokus/spesifik pada beberapa hal yang ingin dicapai dan disesuaikan dengan misi(misal : meningkatkan pendapatan penjualan dan kualitas produk serta memperluas/mempertahankan pangsa pasar dll</p>
<p>SASARAN STRATEGI</p>	<p>Penjabaran tujuan organisasi secara lebih kongkrit dan biasanya diungkapkan dengan suatu tindakan dalam jangka waktu yang lebih pasti</p>	<p>Berpa langkah yang kongkrit dan terukur secara kuantitas dan durasi waktu</p>

Sumber : Diadopsi dari Mulyadi 2001 dan Nugraha 2000

2.14 Alat – alat analisis dalam perumusan strategi

2.14.1 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks *EFE* digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demogeografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

2.14.2 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor *internal* perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran sistem informasi, dan produksi/ operasi.

2.14.3 Matriks *Internal-Eksternal* (IE)

IE Matriks digunakan untuk memetakan suatu *Strategic Business Unit* (SBU) perusahaan kedalam sebuah diagram skematis, dimana ukuran dari lingkaran memperlihatkan persentase kontribusi pendapatan (*sales*), dan *pie slice* memperlihatkan persentase kontribusi keuntungan

2.14.4 Matriks *SWOT*

Salah satu model perencanaan strategis adalah analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities dan Threats). S dan W mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi dan pengendalian). S dan W juga mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada fungsi bisnis yaitu : merancang pemasaran dan produk; produksi dan penawaran; sumber daya manusia; dan keuangan.

O dan T merupakan analisis eksternal – berupa peluang dan ancaman yang meliputi aspek : sosial, teknologi, ekonomi, politik, hukum, lingkungan, demografi dan pesaing. Dalam analisis matrix SWOT diterapkan sistem “skoring” untuk unsur-unsur yang dianggap penting. Makna pemberian persentase skor dapat terlihat pada tabel berikut.

Tabel 2.9 Nila skor dalam analisis SWOT

Skor SWOT %	Makna
90 – 100	Tertinggi untuk SWOT
80 – 89	Sangat tinggi atau jelas SWOT
70 – 79	Tinggi SWOT
60 – 69	Unsur penting SWOT
50 – 59	Parsial SWOT
40 – 49	Salah satu atau dua wilayah saja SWOT
30 – 39	Kecil sekali SWOT
20 – 29	Hampir tidak ada SWOT
0 – 19	Tidak ada SWOT

“Bobot” menunjukkan kepentingan relatif dari sub-elemen dalam komponen SWOT pada setiap perusahaan dari waktu ke waktu. Untuk perusahaan baru, aspek **S** dan **W** – nya tentu berbeda dengan perusahaan yang sudah berdiri, khususnya di aspek kinerja. Di sini analisis harus mencatat berbagai macam perbedaan yang ada pada laporan tersebut

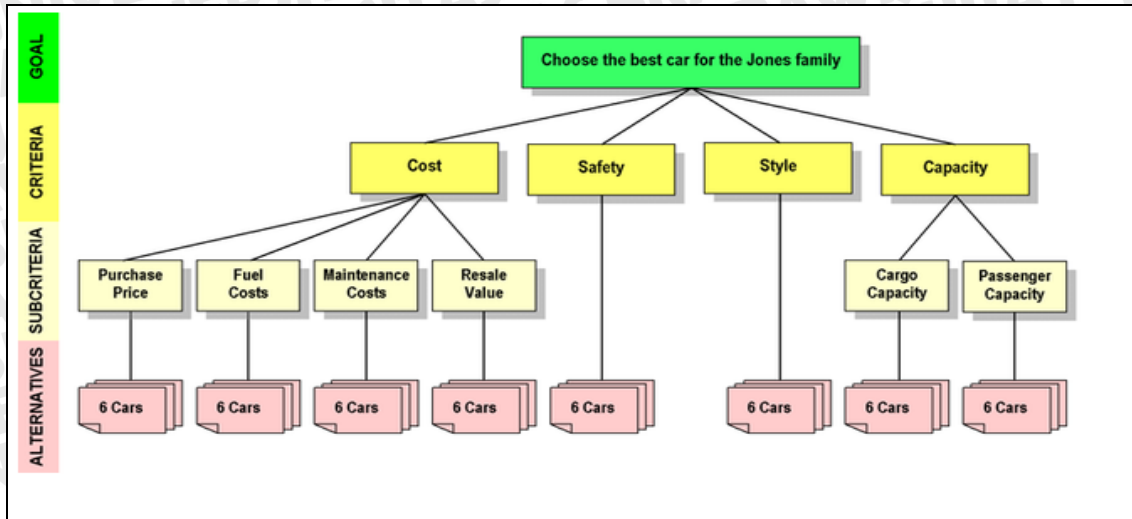
2.14.5 *Quatitative Strategies Planning Matrix (QSPM)*

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan pilihan strategi alternative secara objective, berdasarkan *key succes factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan *QSPM* adalah untuk untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan.

2.15 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan salah satu model pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah kompleks dan tidak terstruktur dimana data yang ada bersifat kualitatif yang hanya didasarkan atas persepsi, pengalaman, dan intuisi saja. *AHP* diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada periode 1971-1975 dan langkah pengambilan keputusan tersebut biasanya digambarkan dalam pohon keputusan/*decision-tree*.

Dalam pohon keputusan ada komponen kriteria atau sub-kriteria dan alternatif. Kriteria atau subkriteria adalah faktor-faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Sedangkan alternatif adalah pilihan obyek keputusan yang bisa diambil dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Pada pohon keputusan (*decision-tree*) yang bertingkat-tingkat suatu kinerja pada tingkat tertentu bisa menjadi subkriteria bagi tingkat yang di atasnya. Lebih jelasnya dapat dilihat pada skema keputusan gambar 2.6



Sumber : upload.wikimedia.org/.../650px-AHPJones01.png

Gambar 2.9 Pohon Keputusan

Langkah-langkah dalam proses perhitungan menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut :

1. Mendefinisikan masalah dan menemukan 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 penilaian dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh penilaian seluruhnya sebanyak $n \times n [(n-1)/2]$ buah, dengan nilai n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Membuat nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4 dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki
7. Membuat *vektor eigen* dari setiap matiks dengan perbandingan berpasangan. Nilai *vektor eigen* merupakan bobot tiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis penilaian dalam menentukan prioritas elemen pada hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.

8. Memeriksa konsistensi hirarki jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data harus diperbaiki.

2.15.1 Skala Perbandingan Berpasangan

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 ditetapkan skala-skala kuantitatif 1 sampai 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada tabel 2.4

Tabel 2.10 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

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

Sumber :Mulyono,1996.

2.15.2 Pengukuran Konsistensi AHP

Pengukuran konsistensi AHP dapat dilakukan dengan dua tahap, yaitu:

1. Pengukuran konsistensi setiap matriks perbandingan

Pengukuran ini didasarkan pada eigen value maksimum, dengan rumus :

$$Consistency\ Index\ (CI) = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \tag{2-1}$$

Dimana :

n = Ukuran matriks, makin dekat eigen value dengan besarnya matiks, maka konsisten matriks tersebut.

$$Consistency\ Ratio\ (CR) = CI / Ri \tag{2-2}$$

Dimana

Ri = *Random index*

Berikut ini random indeks untuk beberapa ukuran matriks.

Tabel 2.11 *Random Index*

Order Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ri	0	0	0,53	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,58

Sumber : Cliff T. Ragsdale, 2004

Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada yang baku, hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman inkonsistensi sebesar 10 % kebawah adalah tingkat inkonsistensi yang bisa diterima

2. Tahap mengukur konsistensi seluruh hirarki

$$CRH = CIH / RIH \tag{2-3}$$

Dimana :

CRH = *Consistency Ratio Hierachy*

CIH = *Consistency Index Hierarchy*

RIH = *Random Index Hierarchy*

Sama halnya dengan konsistensi matriks, inkonsistensi sebesar 10% kebawah masih bisa diterima.

2.16 Metode Objective Matrix (OMAX)

Metode penilaian ini pertama kali dikembangkan di Oregon State University oleh seorang profesor di Departement of Industrial Engineering yaitu James L. Riggs.

Objective Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang



dikembangkan untuk memantau produktivitas perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Parsons (2001), Omax memiliki karena memiliki keunggulan 4 hal sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk menormalisasi satuan-satuan dari spesifikasi pengukuran yang berbeda.
2. Fleksibilitas dalam mengakomodasi kualitas pengukuran, waktu, keamanan, perilaku pegawai, produktivitas dan hasil
3. Orientasi keluaran dibandingkan secara sederhana dengan aktivitas pengukuran.
4. Kemampuan untuk melakukan pengukuran kontra prestasi dan menggabungkannya dalam suatu produk menyeluruh.

Adapun skema penilaian berdasarkan model OMAX dapat dilihat pada gambar dibawah ini

KPI No.									
Performance									
Level	10								
	9								
	8								
	7								
	6								
	5								
	4								
	3								
	2								
	1								
	0								
Level									
Weight									
Value									
INDEX									

Gambar 2.10 Skema Penilaian berdasarkan Model OMAX

Skema Omax diatas dibagi menjadi 3 bagian yaitu A, B, dan C (Anggadinata, 1997) yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

Bagian A, merupakan bagian *Defining* atau menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Baris kedua (*Performance*) merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan pada masing-masing KPI tersebut

Bagian B, merupakan bagian *Quatifying*, dibagian ini ditentukan pembagian level pencapaian kinerja dari level 10 (tertinggi) hingga level terendah atau nol. Level 10 adalah level pencapaian tertinggi atau merupakan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingkat pencapaian awal matrix dioperasikan (pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya) diletakkan pada level 3, dan dibawah level 3 adalah pencapaian yang lebih buruk dari kinerja awal atau kinerja yang paling buruk selama perusahaan beroperasi (level nol). Besaran matriks dapat diperoleh dengan membagi interval antara level 10 samapai dengan level tiga dan diantara level 3 samapai dengan level nol

Bagian C, merupakan bagian *Monitoring*, sebagai analisa terhadap *level*, *weight* dan *value* untuk masing-masing KPI. Baris *level* atau *score* diisikan sesuai dengan posisi level pencapaian KPI yang telah ditentukan pada bagian B. Baris *weight* diisi sesuai dengan bobot masing-masing KPI yang diisi oleh pihak perusahaan. Sedangkan baris *value* merupakan hasil penilaian atau pengalihan antara baris level dengan baris bobot masing-masing KPI.

Index merupakan hasil penjumlahan seluruh nilai (*value*) dari setiap kriteria yang menyatakan indikator pencapaian kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja dapat ditentukan dari besarnya kenaikan indikator pencapaian bila dibandingkan dengan pengukuran periode sebelumnya.

Secara lebih jelas, Riggs dan felix sebagaimana yang dikutip oleh Ghebrit (2004) menyusun 10 urutan untuk menyusun model OMAX sebagai berikut :

1. Identifikasi kriteria-kriteria mayor dan model atau rumusan pengukuran yang sesuai untuk setiap kriterria tersebut.
2. Tingkatan kinerja sebelum dilakukan penilaian baru diletakkan pada level 3, dan level 10 merupakan target yang hendak dicapai perusahaan.
3. Kinerja tujuan untuk setiap kriteria ditentukan berdasarkan target perusahaan itu sendiri. Kinerja tujuan merupakan kesepakatan antar top manajemen pada perusahaan sesuai dengan mekanisme penetapan target yang ada diperusahaan.

4. Menggunakan skala linear, jenjang pencapaian tujuan yang akan ditentukan dan diisikan dalam tingkatan antara tiga sampai dengan sepuluh.

Rumus skala linear :

$$X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \quad (2-4)$$

Keterangan = X_{L-H} = Interval antara level *high* dengan *low*

X_H = Level *high*

X_L = Level *low*

Y_H = Angka pada level *High*

Y_L = Angka pada level *low*

5. Pada saat yang bersamaan, fleksibilitas kontra prestasi turut diidentifikasi dan diisikan dibawah level tiga. Tingkat minimum yang dikorespondensikan dengan tingkat/level nol
6. Dikarenakan beberapa kriteria lebih penting dibandingkan dengan kriteria lainnya, pembobotan dilakukan untuk tiap parameter kinerja yang jumlahnya seluruhnya adalah 100.
7. Pada setiap penutupan periode pengukuran, hasil aktual untuk setiap kriteria atau parameter kinerja dihitung dan ditempatkan pada baris "*performance*".
8. Isi pada baris "*performance*" diasosiasikan dengan tingkat atau level dari nol hingga 10 secara vertikal sebagaimana telah dirumuskan sebelum hasil penilaian ini diisikan pada baris "*level*".
9. Setiap "*level*" dikalikan dengan bobot setiap kriteria untuk mendapatkan nilai "*value*".
10. Penjumlahan dari seluruh "*value*" adalah indeks kinerja. Pergerakan dari indeks tersebut merupakan total pergerakan pencapaian kinerja unit bisnis perusahaan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi Penelitian adalah tahap yang harus ditetapkan dahulu sebelum melakukan penyelesaian masalah yang sedang dibahas. Pada bab ini akan dijelaskan tentang tahapan-tahapan dan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian, dengan tujuan proses penelitian dapat berjalan dengan baik terarah dan sistematis. Selain itu, metodologi penelitian akan menjadi kerangka dasar berfikir logis bagi pengembangan skripsi ini ke arah penarikan kesimpulan secara ilmiah. Metodologi penelitian ini bertujuan untuk memberikan kerangka penelitian yang sistematis sehingga dapat memberikan kesesuaian dengan karakteristik yang ada, meminimasi kesalahan yang mungkin terjadi serta mendapatkan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3.1 Metode yang digunakan

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*). Penelitian ini menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Pada dasarnya penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Jadi, juga menyajikan data, menganalisis, dan menginterpretasikannya (Narbuko, 2004:44). Dengan menggunakan metode *descriptive research* ini, maka akan dapat diperoleh hasil sesuai (tepat) dengan tujuan dilakukannya penelitian ini, karena pendekatan metode yang digunakan relevan dengan kondisi dan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini.

Adapun tahap- tahap metodologi penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penelitian pendahuluan
2. Identifikasi dan perumusan masalah
3. Penetapan tujuan penelitian
4. Studi literatur
5. Penyebaran kuesioner berdasarkan konsep Manajemen Strategi dan *Balance Scorecard*
6. Perancangan *Main Framework*

7. Pemilihan variabel *internal* dan *eksternal* perusahaan
8. Pemilihan variabel kinerja perusahaan
9. Identifikasi parameter *internal* dan *eksternal* perusahaan
10. Identifikasi parameter kinerja perusahaan
11. Penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) dan sasaran strategi
12. Pembobotan masing-masing parameter dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP)
13. Perumusan strategi perusahaan dengan analisis lingkungan *internal* dan *eksternal* perusahaan
14. Perancangan kinerja perusahaan (*Strategic Succes Mapping*)
15. *Scoring system* dengan *Objective Matrix* (OMAX).
16. Analisis indikator pencapaian
17. Analisis hasil dan perbaikan
18. Kesimpulan dan saran

Adapun langkah-langkah dalam penelitian ini adalah :

3.1.1. Penelitian Pendahuluan

Dalam tahap ini dicari dan ditentukan topik yang akan dibahas sesuai dengan minat dan konsentrasi yang diambil. Dalam skripsi ini, topik yang dibahas adalah mengenai masalah perancangan dan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Pada skripsi ini metode pemecahan masalah menggunakan metode Manajemen Strategi dan *Balance Scorecard*.

3.1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Sebelum melakukan penelitian, langkah yang harus dilakukan setelah penelitian pendahuluan adalah melakukan identifikasi terhadap sistem yang akan diamati dan mendefinisikan masalah-masalah apa saja yang mungkin timbul dalam sistem yang sedang diamati sehingga memudahkan langkah kita untuk melakukan tindakan selanjutnya.

3.1.3. Penetapan Tujuan Penelitian

Langkah selanjutnya adalah penetapan tujuan dari penelitian ini. Penetapan tujuan dilakukan agar peneliti dapat fokus terhadap masalah yang akan diselesaikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3.1.4. Studi Literatur

Tujuan dilakukannya studi literatur adalah untuk mencari informasi atau literatur yang mendukung penulisan skripsi ini. Dalam hal ini pencarian literatur dilakukan dengan mengacu pada beberapa literatur yang berkaitan seperti buku-buku teks, jurnal, dan lain-lain.

3.1.5 Penyebaran kuesioner berdasarkan konsep Manajemen Strategi dan *Balance Scorecard*

Pada tahap ini, disebarakan kuesioner tentang variabel *internal* dan *eksternal* perusahaan serta variabel kinerja perusahaan berdasarkan konsep *Balance Scorecard* kepada semua pihak karyawan/karyawati perusahaan.

3.1.6 Perancangan *Main Framework*

Pada tahap ini dilakukan perancangan sistem Manajemen Strategi dan Manajemen Kinerja.

3.1.7 Pemilihan variabel *internal* dan *eksternal* perusahaan

Pemilihan variabel *internal* dan *eksternal* perusahaan dilakukan untuk menentukan faktor-faktor yang diperlukan dalam menentukan alternatif strategi perusahaan

3.1.8 Pemilihan variabel kinerja perusahaan

Pemilihan variabel ini dilakukan untuk menentukan parameter kinerja apa saja yang diperlukan untuk melakukan pengukuran kinerja diperusahaan berdasarkan konsep *Balance Scorecard*

3.1.9 Identifikasi parameter *Internal* dan *Eksternal* perusahaan

Tahap ini dilakukan untuk melakukan *interview* dengan pihak yang berkompeten diperusahaan berdasarkan pemilihan variabel *internal* dan *eksternal* perusahaan.

3.1.10 Identifikasi parameter kinerja perusahaan

Tahap ini dilakukan untuk melakukan *interview* dengan pihak yang berkompeten diperusahaan berdasarkan pemilihan variabel kinerja perusahaan.

3.1.11 Penyusunan Sasaran Strategi dan KPI (*Key Performance Indikator*)

Dari tujuan yang telah dibuat, ditentukan *measure* sebagai ukuran pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Mengidentifikasi ukuran-ukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui pencapaian terhadap *objectives* yang telah dirumuskan. KPI's atau *measure* disusun dari hasil kuesioner perusahaan. Karakteristik yang dimiliki KPI's untuk mengukur kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

- a) *Objectives*, penilaiannya tidak bersifat subjektif.
- b) *Measure*, hasil pengukuran dapat dikendalikan perusahaan dimana potensi pengaruh dari luar dapat diminimalkan.
- c) *Targets*, Mempunyai target jangka pendek maupun jangka panjang
- d) *Initiatives*, Usulan yang akan dilakukan

3.1.12 Pembobotan masing-masing parameter dengan *Analityc Hierarchy Process* (AHP)

Menentukan bobot dari tiap facet dan KPI's didasarkan pada data kuesioner perusahaan. Selanjutnya perhitungan untuk mengetahui bobot masing-masing KPI dan perspektif dilakukan dengan menggunakan AHP. Apabila inconsistency ratio $< 0,1$ maka dianggap valid namun apabila $IR > 0,1$ hasil pembobotan dianggap tidak valid dan perlu dilakukan pembobotan ulang sampai memenuhi $IR < 0,1$.

3.1.13 Perancangan strategi perusahaan dengan analisis lingkungan *Internal* dan *Eksternal* perusahaan

Pada tahap ini dilakukan perancangan strategi perusahaan yang didasarkan atas variabel *internal* dan *eksternal* untuk mengetahui posisi perusahaan dan alternatif strategi perusahaan

3.1.14 Perancangan kinerja perusahaan (*Strategy Succes Mapping*)

Pada tahap ini dilakukan perancangan *Strategy Succes Mapping* untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan. *Strategi Succes Mapping Balance Scorecard* dimaksudkan untuk mengetahui hubungan sebab akibat secara horizontal serta vertical. Setiap facet akan memiliki *success mapping* sendiri yang menggambarkan KPI-KPI apa yang dapat diukur dari tiap facet. Dan pada akhirnya, setiap facet akan digabungkan di dalam satu *success mapping*.

3.1.15 Scoring system dengan *Objective Matrix* (OMAX).

Penentuan *score* dilakukan dengan membandingkan hasil pencapaian (*achievement*) terhadap target dengan menggunakan metode *scoring system* dengan metode OMAX. Dari metode ini dapat diketahui skor untuk level dari setiap kriteria.. Jika level perusahaan masih berwarna merah (0 – 3) dan kuning (4 – 7) maka *measure* yang telah ditentukan harus segera dilakukan perbaikan. Jika sudah berada di level 8 – 10, maka level perusahaan bisa dikatakan telah berada pada zona aman.

3.1.16 Analisis indikator pencapaian

Analisis untuk menilai indikator pencapaian (*current*) perusahaan secara keseluruhan, yaitu membandingkan indikator pencapaian perusahaan dengan nilai rata-rata. Rata-rata indikator pencapaian diperoleh dengan cara mencari indikator pencapaian ideal dan indikator pencapaian terburuk, kemudian dirata-ratakan

Indikator pencapaian (*current*) ideal dihitung dengan cara menjumlahkan semua nilai (*value*) ideal, dengan menggunakan asumsi bahwa level yang dicapai oleh semua KPI adalah level tertinggi (level 10), kemudian mengalikan masing-masing level dengan bobot, sehingga didapatkan nilai (*value*) ideal. Sedangkan indikator pencapaian terburuk dihitung dengan cara menjumlahkan semua nilai (*value*) yang terburuk, dengan menggunakan asumsi bahwa level yang dicapai oleh semua KPI adalah level terendah (level 0), kemudian mengalikan masing-masing dengan bobot, sehingga didapatkan nilai (*value*) terburuk.

3.1.17 Analisis Hasil dan Perbaikan

Pada tahap ini, dilakukan penentuan alternative strategi dan usulan perbaikan berdasarkan perancangan strategi perusahaan dan pengukuran kinerja yang telah dilakukan terhadap perusahaan perusahaan dari aspek keuangan dan aspek non keuangan.

3.1.18 Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahap yang berisi tentang kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan dan merupakan jawaban dari rumusan masalah serta saran yang didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan

3.2 Tempat dan waktu penelitian

Penelitian dilakukan dengan mengambil data secara langsung di PG. Pesantren Baru Kediri pengambilan data dilakukan selama satu bulan mulai bulan Juni sampai Juli 2009.

3.3 Metode Pengambilan Data

Metode pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. *Survey* Perusahaan (*Observasi*)

Pengumpulan data dan informasi dengan melakukan pengamatan data langsung terhadap keadaan yang sebenarnya di PG. Pesantren Baru Kediri

2. Wawancara

Dengan mengumpulkan data keterangan dengan mengadakan komunikasi secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan obyek yang akan diteliti.

3. Dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data yang berupa arsip-arsip atau catatan yang telah ada.

3.4 Sumber Data

Informasi data yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang dihadapi. Oleh karena itu, data yang diperlukan dalam penelitian agar sesuai dengan rumusan masalah, adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

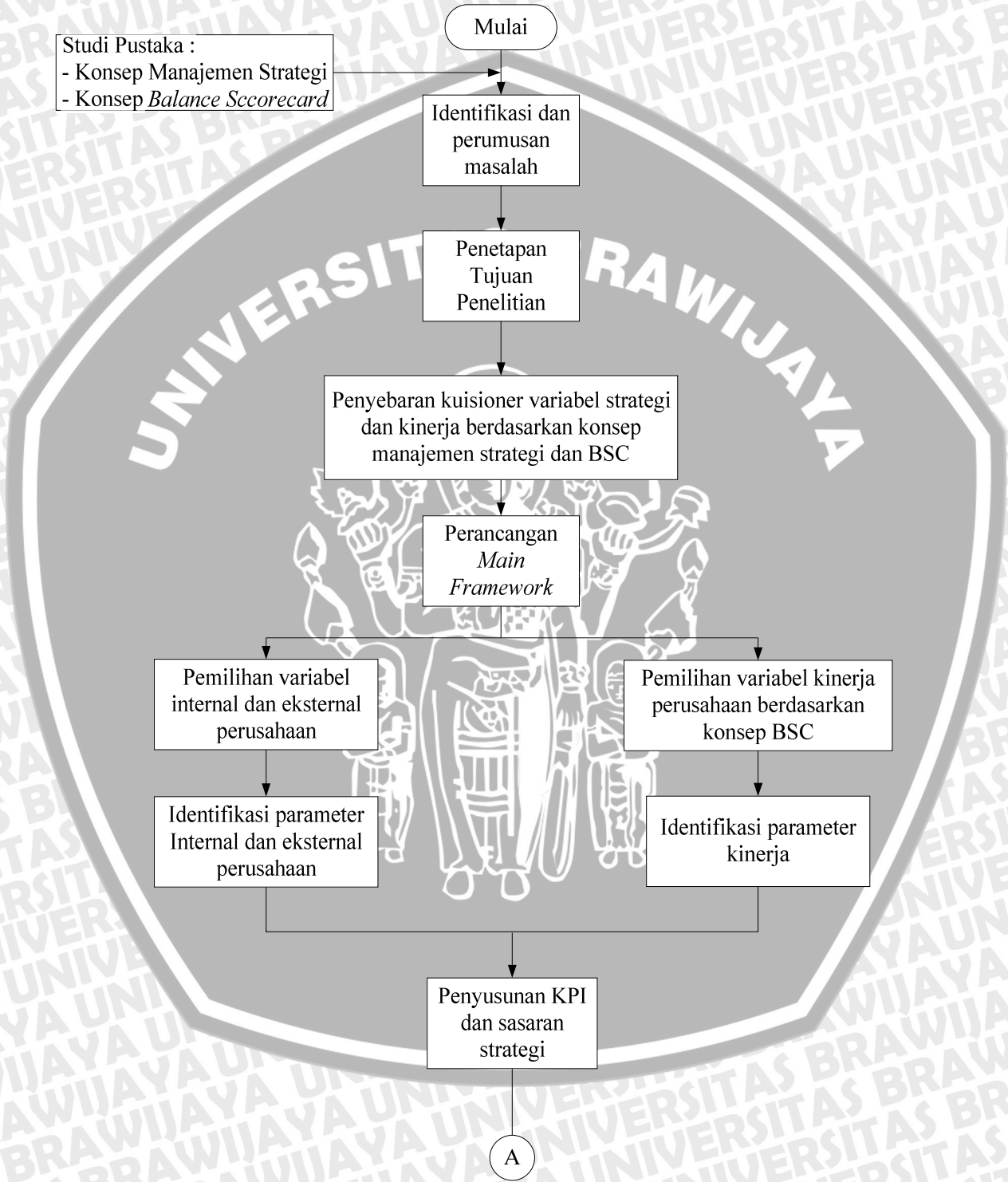
Data Primer adalah informasi atau data orisinal yang dikumpulkan dan berhubungan dengan objek yang akan diteliti. Untuk mendapatkan informasi ini dilakukan penelitian secara langsung pada rantai produksi. Data-data tersebut antara lain adalah data produk cacat yang terjadi, data penggunaan kapasitas mesin, jumlah pelanggan, jumlah keluhan, dan lain-lain.

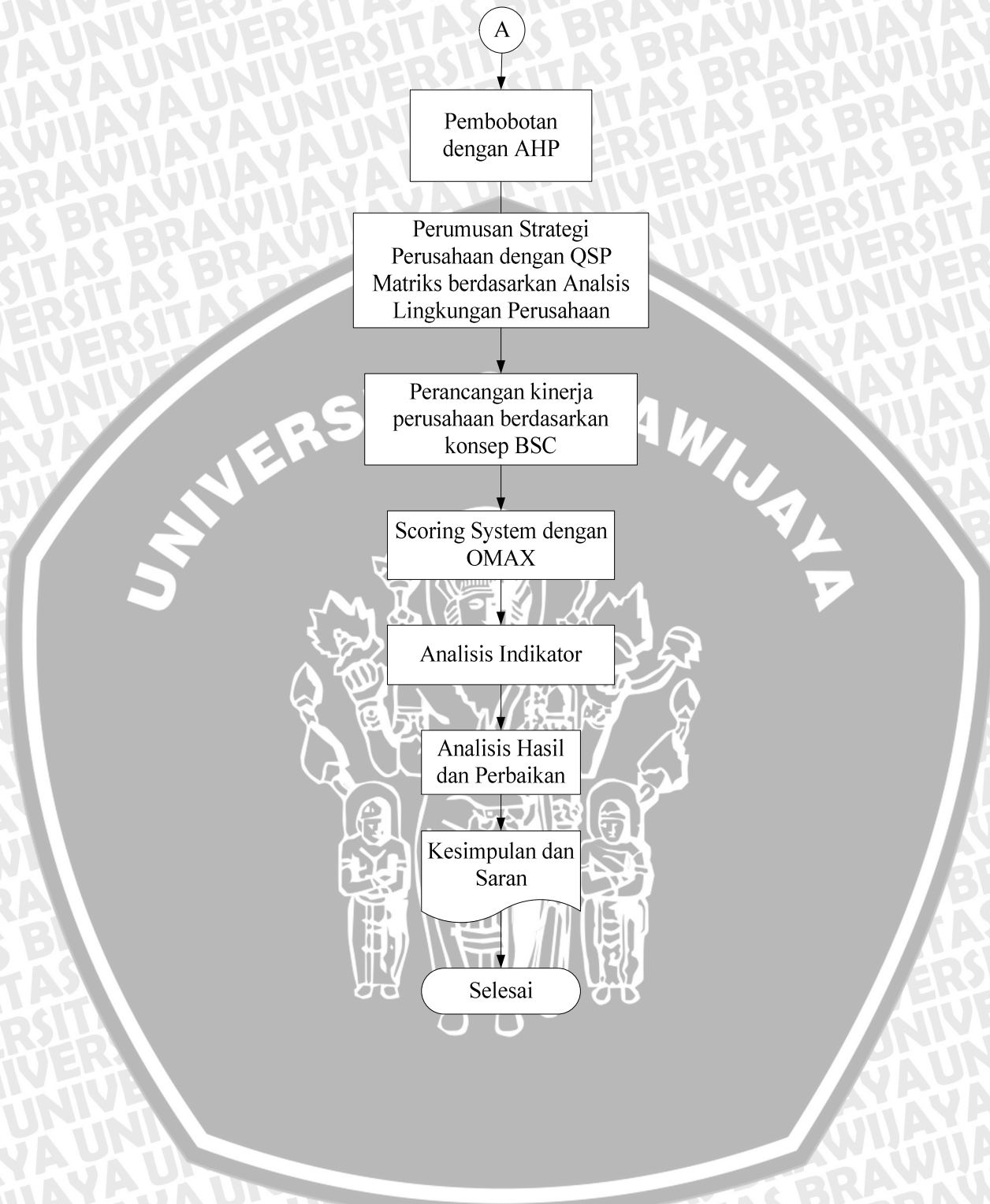
2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung yang biasanya berbentuk dokumen, *file*, arsip, atau catatan-catatan perusahaan. Data sekunder yang dibutuhkan pada penelitian ini antara lain adalah data historis keuangan dalam dua tahun terakhir, data realisasi penjualan, jumlah karyawan, jumlah pelatihan, jumlah pemasaran, dan lain-lain.

3.5 Diagram Alir Metodologi Penelitian

Aliran kegiatan yang dilakukan dalam penelitian digambarkan dalam sebuah diagram alir pada gambar 3.1





Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Perumusan Strategi

4.1.1 Identifikasi Lingkungan Perusahaan

Identifikasi terhadap lingkungan perusahaan sangat penting sekali. Dengan mengetahui kondisi lingkungan perusahaan baik lingkungan internal ataupun eksternal akan dapat membantu perusahaan dalam merumuskan suatu strategi perusahaan. Untuk itu dibawah ini akan dijelaskan tentang aspek-aspek yang ada dalam lingkungan internal maupun eksternal yang ada pada PG. Pesantren Baru Kediri.

4.1.1.1 Aspek Pemasaran

Pemasaran adalah sesuatu yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan yang dalam hal ini adalah PG. Pesantren Baru Kediri, karena dengan pemasaran suatu produk dapat mengenalkan produk-produknya kemasyarakat dan hasilnya akan berdampak pada jumlah pendapatan yang diterima. PG. Pesantren dalam Daerah pemasaran produk dari PG. Pesantren Baru Kediri terutama untuk produk gula meliputi daerah pemasaran lokal antara lain :sekitare wilayah Jawa Timur (Ngnjuk, Jombang, Sidoarjo, Surabaya, Kediri, Mojokerto, Tulungagung). Pemasaran gula PG. Pesantren Baru dilakukan melalui koperasi APTR (Asosiasi Petani Tebu Rakyat) “Mitra Jaya”. Selain melalui koperasi APTR, gula juga dipasarkan melalui agen/distributor yang ditunjuk secara resmi oleh PG. Pesantren Baru atas persetujuan dari kantor Direksi. Sedangkan untuk produk tetes dipasarkan ke perusahaan-perusahaan yang memproduksi alkohol, spirtus dan penyedap rasa makanan dan semuanya ditangani langsung oleh kantor Direksi pusat.

4.1.1.2 Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah suatu komponen kunci dalam daya saing PG. Pesantren Kediri, sukses yang dicapai bergantung pada SDM yang profesional dan berkualitas tinggi. Aktivitas pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh PG. Pesantren Kediri adalah a) melakukan Penjadwalan pelatihan karyawan untuk peningkatan keterampilan karyawan, b) melakukan penerimaan karyawan baru melalui proses *open recruitment*, c) melakukan proses pemberian gaji pegawai dan dana

penyiunan pegawai. d) melakukan proses penilaian kinerja terhadap karyawan, untuk direkomendasikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

4.1.1.3 Aspek Operasional

Pelaksanaan operasional di PG. Pesantren Baru seperti pelayanan terhadap para petani sebagai pelanggan, kegiatan produksi, dan kegiatan manajemen semuanya diatur dengan prosedur yang baik. Disini semua kegiatan operasional dilakukan berdasarkan job deskripsion masing-masing sehingga jelas dan terarah.

4.1.1.4 Keuangan

Keuangan pada PG. Pesantren Baru mengalami Fluktusi hal ini dipengaruhi oleh faktor produksi maupun faktor penjualan produk. Pada tahun 2007 perusahaan mengalami penurunan laba, dimana pada tahun tersebut laba perusahaan hanya sebesar 14.270.718.599 dan itu turun sekitar 78,5 % dari tahun sebelumnya. Dan pada tahun 2008 sudah mengalami peningkatan walaupun belum signifikan yaitu sebesar 39.710.177.000 atau naik 64 % dari tahun 2007.

4.1.1.5 Aspek Ekonomi

Kondisi perekonomian Indonesia seperti tingkat suku bunga, tingkat inflasi maupun tingkat kurs rupiah terhadap dollar membawa pengaruh terhadap kegiatan operasional PG. Pesantren Baru Kediri. Hal ini tercaermin pada melemahnya nilai rupiah yang menyebabkan meningkatnya harga gula sehingga berdampak terhadap daya beli masyarakat.

4.1.1.6 Aspek Sosial

PG. Pesantren Baru Kediri dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif serta menjaga dan meningkatkan hubungan yang harmonis dengan masyarakat diwilayah operasional PG. Pesantren Baru Kediri, mengadakan beberapa kegiatan yang berhubungan dengan sosial masyarakat. Program kegiatan yang selalu dikakukan oleh PG. Pesantren Baru Kediri adalah Acara Buka Giling yang meliputi acara Perlombaan, Kegiatan Olahraga, dan Acara Basar.

4.1.1.7 Aspek Teknologi

PG. Pesantren Baru Kediri dalam upaya menghadapi tantangan perubahan abad teknologi informasi yang semakin berkembang, telah melakukan beberapa proses transformasi dalam bidang TI yang mendukung kegiatan operasional. Mayoritas Teknologi yang digunakan dalam PG. Pesantren Baru Kediri ini masih bersifat Konvensional dan masih perlu pengembangan lagi buat kedepannya.

4.1.1.8 Aspek Persaingan

Persaingan yang semakin meningkat dalam bisnis menuntut PG. Pesantren untuk selalu melakukan perbaikan-perbaikan dalam upaya meningkatkan kinerjanya dalam memenangkan persaingan. Upaya perbaikan yang telah dilakukan oleh PG. Pesantren Baru Kediri adalah selalu melakukan evaluasi kinerja disemua line untuk pencapaian target yang telah ditetapkan oleh PG. Pesantren Baru Kediri.

4.1.2 Analisis Lingkungan dengan IFE dan EFE Matriks

Dibawah ini akan dilakukan analisis lingkungan dengan menggunakan IFE dan EFE matriks dengan tujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang nantinya digunakan untuk menegetahui posisi dan strategi perusahaan.

Tabel 4.1 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan

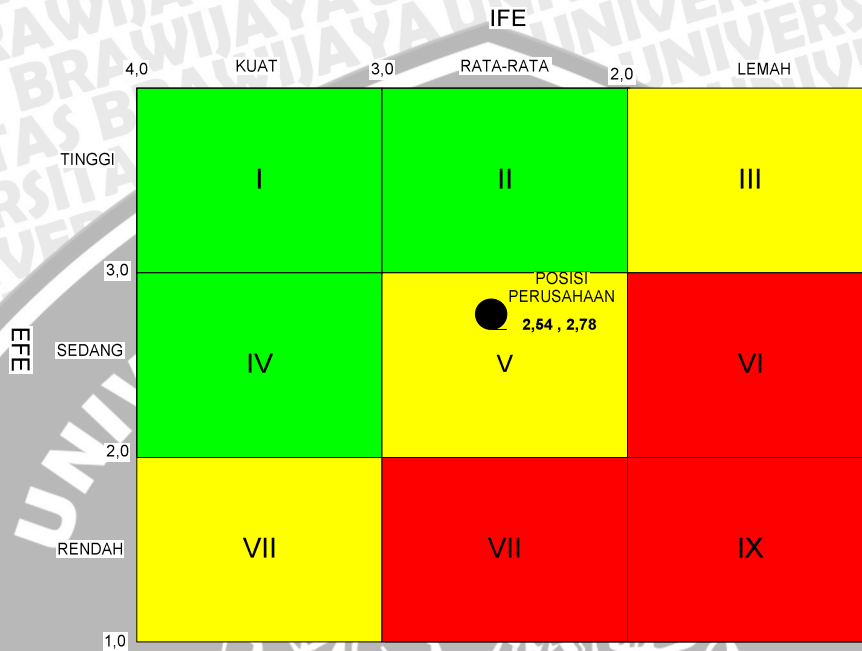
No	Faktor Internal dan Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Produksi PG. Pesantren Kediri selalu dibutuhkan pasar	0,28	4,00	1,12
2	Gula dapat dijadikan sebuah usaha perdagangan yang potensial	0,13	4,00	0,53
3	Jumlah penduduk yang semakin meningkat mempengaruhi keberhasilan usaha PG. Pesantren	0,03	3,00	0,09
4	Semakin banyaknya tenaga kerja dipasar sehingga PG.Pesantren dapat memilih tenaga kerja yang diinginkan	0,06	4,00	0,24
Ancaman				
1	Perkembangan teknologi mesin produksi	0,08	2,00	0,16
2	Pertumbuhan ekonomi indonesia yang turun	0,02	2,00	0,04
3	Pesaing baru dalam produk yang sama dan intensitas persaingan	0,05	2,00	0,10
4	Kebijakan pemerintah tentang impor gula dan kenaikan tarif air dan listrik	0,03	2,00	0,06
5	Kondisi Politik dan keamanan diindonesia yang belum stabil	0,01	2,00	0,03
6	Semakin sedikitnya lahan buat pemasok bahan baku	0,19	1,00	0,19
7	PG. Pesantren kediri mengalami penurunan kualitas bahan baku yaitu tebu dikarenakan adanya lingkungan terhadap tanah yang sudah tercemar	0,12	2,00	0,25
				2,78

Kekuatan				
1	Pabrik berada dilokasi strategi dekat dengan sumber bahan baku	0,17	4,00	0,67
2	Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkualitas untuk mendukung pelaksanaan operasional perusahaan	0,08	4,00	0,31
3	Memiliki sarana produksi yang lengkap untuk memproduksi gula yang berkualitas	0,05	3,00	0,16
4	Memiliki sarana transportasi yang dapat menunjang kelancaran pengadaan bahan baku dan distribusi hasil produksi	0,04	4,00	0,14
5	Memiliki proses pemanfaatan limbah yang baik	0,02	3,00	0,07
6	Memiliki Manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis	0,01	4,00	0,04
7	Harga Produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk-produk pesaing	0,12	4,00	0,46
8	Memiliki Prosedur pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan dan sistem pengembangan (promosi) karyawan	0,02	4,00	0,06
Kelemahan				
1	Tanaman tebu yang dimiliki sendiri sedikit	0,25	1,00	0,25
2	Mayoritas peralatan pabrik yang dimiliki sudah berumur tua dan beberapa kehandalan peralatan pabrik mulai menurun	0,13	1,00	0,13
3	Usia karyawan yang dimiliki rata-rata diatas 40 tahun	0,07	2,00	0,13
4	Pengadaan bahan baku yang tidak pasti	0,03	2,00	0,07
5	Tata letak pabrik yang masih kurang teratur	0,02	2,00	0,03
				2,54

Bobot dari analisis diatas diperoleh dengan perhitungan menggunakan AHP (Analytical Hierarchy Process) sedangkan untuk rating diperoleh berdasarkan isian pada kuisioner. Sehingga dari matriks diatas diperoleh total skor 2,54 untuk *internal factor* dan 2,78 untuk *eksternal factor*. Jadi disini perusahaan sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi segala ancaman yang masuk dan mampu mengoptimalkan segala potensi yang dimiliki perusahaan. Tetapi untuk kedepannya masih perlu adanya peningkatan yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk dapat mencapai seperti yang diharapkan.

4.1.3 Analisis dengan menggunakan *Internal Eksternal(IE) Matriks*

Setelah diperoleh total skor untuk internal dan eksternal faktor pada *Input Stage*, selanjutnya pada *Matching Stage* akan dilakukan analisis *Internal Eksternal (IE)* matriks untuk menentukan posisi perusahaan kedalam 9 sel, seperti berikut :



Gambar 4.1 Internal Eksternal Matriks

Keterangan Gambar :

- = *Grow and Build Strategy*
- = *Hold and Maintain Strategy*
- = *Harvest and Divest Strateg*

Berdasarkan evaluasi dari matriks EFE dan IFE dengan total skor (2,54 dan 2,78) sehingga dapat diketahui posisi perusahaan. Disini perusahaan berada pada sel 5 (warna kuning) yang merupakan tahap perusahaan yang kedepannya masih perlu untuk dilakukan peningkatan, sehingga perusahaan disini paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi *Hold and Maintain*. Dan strategi-strategi yang dipakai adalah *Market Penetration* dan *Product Development*.

4.1.4 Penentuan Strategi dengan QSP Matriks

Pada matriks ini akan diberikan gambaran tentang kelebihan tentang strategi yang akan digunakan selanjutnya akan dapat memberikan dasar yang objektif untuk dapat memilih salah satu dari beberapa strategi spesifik yang akan dijadikan pilihan

strategi perusahaan. Disini strategi yang dilakukan perusahaan adalah *Hold* dan *Maintain* dengan pilihan strategi yang dipakai adalah *Market Penetration* dan *Product Development*.

Tabel 4.2 Analisis Quantitative Strategic Planing Matrix

No	AS	Bobot	Market Penetration		Product Development	
			AS	TS	AS	TS
Peluang						
1	Produksi PG. Pesantren Kediri selalu dibutuhkan pasar	0,28	4	1,12	4	1,12
2	Gula dapat dijadikan sebuah usaha perdagangan yang potensial	0,13	4	0,53	4	0,53
3	Jumlah penduduk yang semakin meningkat mempengaruhi keberhasilan usaha PG. Pesantren	0,03	3	0,09	3	0,09
4	Semakin banyaknya tenaga kerja dipasar sehingga PG. Pesantren dapat memilih tenaga kerja yang diinginkan	0,06	3	0,18	3	0,18
Ancaman						
1	Perkembangan teknologi mesin produksi	0,08	2	0,16	2	0,16
2	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang turun	0,02	2	0,04	1	0,02
3	Pesaing baru dalam produk yang sama dan intensitas persaingan	0,05	2	0,10	2	0,10
4	Kebijakan pemerintah tentang impor gula dan kenaikan tarif air dan listrik	0,03	2	0,06	1	0,03
5	Kondisi Politik dan keamanan di Indonesia yang belum stabil	0,01	2	0,03	1	0,01
6	Semakin sedikitnya lahan buat pemasok bahan baku	0,19	1	0,19	1	0,19
7	PG. Pesantren Kediri mengalami penurunan kualitas bahan baku yaitu tebu dikarenakan adanya lingkungan terhadap tanah yang sudah tercemar	0,12	1	0,12	2	0,25
Kekuatan						
1	Pabrik berada dilokasi strategi dekat dengan sumber bahan baku	0,17	4	0,67	4	0,67
2	Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkualitas untuk mendukung pelaksanaan operasional perusahaan	0,08	4	0,31	4	0,31
3	Memiliki sarana produksi yang lengkap untuk memproduksi gula yang berkualitas	0,05	4	0,21	4	0,21
4	Memiliki sarana transportasi yang dapat menunjang kelancaran pengadaan bahan baku dan distribusi hasil produksi	0,04	4	0,14	3	0,11
5	Memiliki proses pemanfaatan limbah yang baik	0,02	3	0,07	3	0,07

6	Memiliki Manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis	0,01	3	0,03	3	0,03
7	Harga Produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk-produk pesaing	0,12	4	0,46	4	0,46
8	Memiliki Prosedur pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan dan sistem pengembangan (promosi) karyawan	0,02	3	0,05	3	0,05
Kelemahan						
1	Tanaman tebu yang dimiliki sendiri sedikit	0,25	2	0,50	2	0,50
2	Mayoritas peralatan pabrik yang dimiliki sudah berumur tua dan beberapa kehandalan peralatan pabrik mulai menurun	0,13	2	0,26	1	0,13
3	Usia karyawan yang dimiliki rata-rata diatas 40 tahun	0,07	2	0,13	2	0,13
4	Pengadaan bahan baku yang tidak pasti	0,03	1	0,03	2	0,07
5	Tata letak pabrik yang masih kurang teratur	0,02	2	0,03	2	0,03
Total				5,51		5,44

Setelah dua tahap diatas, pada tahap ini dilakukan penentuan strategi yang akan dilakukan perusahaan. Berdasarkan *Internal Eksternal Matrix* perusahaan berada pada posisi Hold and Maintain sehingga pada matriks QSP dalam penentuan strategi perusahaan harus menggunakan strategi Penetrasi pasar dan Pengembangan Produk, dan dari kedua strategi diatas ternyata strategi Penetrasi Pasar (5,51) lebih mendominasi dibandingkan Pengembangan Produk (5,44) Sehingga perusahaan kedepannya perlu strategi Penetrasi Pasar untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

4.2 Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard*

4.2.1 Identifikasi *Objective* dan *Key Performance Indicator*

Strategic Objective adalah faktor-faktor keberhasilan kritis yang merupakan tolok ukur dari aspek-aspek kinerja perusahaan yang sangat penting dalam keberhasilan suatu perusahaan dan menciptakan keunggulan bersaing. *Objective* PG. Pesantren Baru Kediri diidentifikasi dari visi, misi dan strategi perusahaan serta melalui proses diskusi dan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan maupun dengan mempelajari dokumen internal dari pihak manajemen yang terkait dengan masing-masing perspektif, yaitu:

1. Kepala Bagian SDM dan Umum
2. Wakil Kepala Bagian SDM dan Umum
3. Kepala Bagian Pengolahan
4. Wakil Kepala Bagian Pengolahan

5. Kepala Bagian Tanaman

6. Wakil Kepala Bagian Tanaman

Tabel 4.3 Pemunculan *Objective* awal dalam 4 perspektif

Perspektif	Objective		KPI
Keuangan (K)	K1	Meningkatkan Laba Perusahaan	1.Laba Perusahaan
	K2	Meningkatkan Sumber-sumber Keuangan	1.ROA
			2.ROE
K3	Meningkatkan Efisiensi Produksi	1.Efisiensi Pabrik 2.Efisiensi Gilingan	
Pelanggan (P)	P1	Meningkatkan Kapasitas Giling	1.Kapasitas Giling
	P2	Memperluas lahan pertanian	2.Luas Lahan
Bisnis Internal (I)	I1	Meminimumkan Kerusakan Mesin	1.Jam Berhenti
	I2	Meningkatkan Hasil Produksi	1.Produksi Gula
	I3	Meningkatkan Kualitas Produksi	1.Rendemen
Pertumbuhan dan Pembelajaran (L)	L1	Peningkatan Komitmen Karyawan	1.Jumlah Karyawan Tetap
	L2	Tingkat Produktivitas Karyawan	1.Biaya Pelatihan Karyawan
	L3	Pelatihan Karyawan	1.Biaya Riset dan Pengembangan

Dari pemunculan *objective* awal didapat dari wawancara pertama, dilakukan pengujian apakah *objective* yang telah dimunculkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengujian ini dilakukan dengan pemberian kuisioner pada masing-masing nara sumber untuk menilai kesesuaian masing-masing *objective* ditunjukkan pada tabel 4.3

Dari Rekapitulasi data tabel 4.3 *objective* dengan nilai 6 (semua responden menilai bahwa suatu *objective* sesuai dengan tujuan dan kondisi perusahaan) dikelompokkan sendiri-sendiri, begitu juga dengan jumlah nilai yang lain. seluruh *Objective* yang memiliki nilai 6 dimasukkan kedalam tahap perancangan sistem pengukur kinerja berikutnya. *Objective* yang masuk dalam kelompok ini adalah *objective* yang dianggap harus ada oleh seluruh komponen dalam perusahaan.

Tabel 4.4 Rekap Kuisiomer Preferensi *Objective*

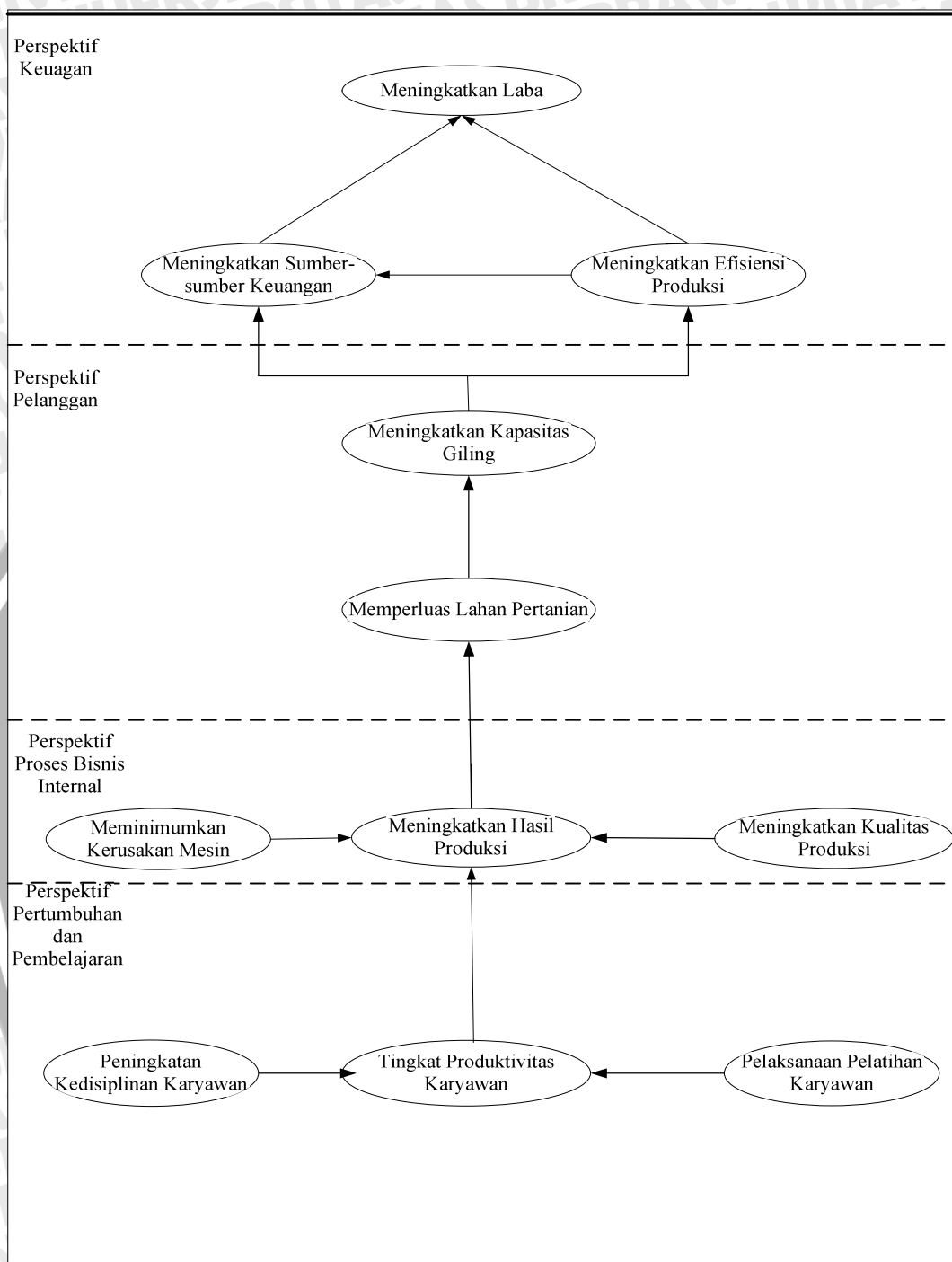
Perspektif	Objective	Responden						Nilai
		1	2	3	4	5	6	
Keuangan (K)	K1 Laba Perusahaan	1	1	1	1	1	1	6
	K2 ROA	1	1	1	1	1	1	6
	K3 ROE	1	1	1	1	1	1	6
	K4 Efisiensi Pabrik	1	1	1	1	1	1	6
	K5 Efisiensi Gilingan	1	1	1	1	1	1	6
Pelanggan (P)	P1 Kapasitas Giling	1	1	1	1	1	1	6
	P2 Luas Lahan	1	1	1	0	1	1	5
Bisnis Internal (I)	I1 Jam Berhenti	1	1	1	1	1	1	6
	I2 Produksi Gula	1	1	1	1	1	1	6
	I3 Rendemen	1	1	1	1	1	1	6
Pertumbuhan dan Pembelajaran (L)	L1 Kedisiplinan Karyawan	1	1	1	1	1	1	6
	L2 Tingkat Produktivitas Karyawan	1	1	1	1	1	1	6
	L3 Jumlah Pelaksanaan Pelatihan	1	1	1	1	1	1	6

Kemudian dari *objective* dengan jumlah nilai 5 ditinjau kembali apakah masih relevan untuk dimasukkan ketahap rancangan berikutnya. Apabila *objective* dianggap masih relevan, maka dapat dimasukkan ketahap perancangan berikutnya. Dari *objective* dengan jumlah nilai 5, dapat dijelaskan proses pemilihannya sebagai berikut :

1. Memperluas lahan seharusnya menjadi *objective* yang sangat penting karena Luas lahan akan berpengaruh terhadap jumlah bahan yang dihasilkan yang akan berpengaruh pada rendemen. Jadi disini luas lahan masih dianggap sangat penting. Jadi dari hasil diatas semua *objective* dianggap mewakili kebutuhan dan sesuai dengan tujuan strategi perusahaan.

4.2.2 Strategic Mapping Balance Scorecard

Dalam menetapkan kebijakan perusahaan, pihak manajemen berpijak pada strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Langkah terpenting agar strategi ini dapat dijalankan adalah dengan membuat semua pihak dalam perusahaan memahami strategi perusahaan. Dengan menggunakan *Strategi Map*, karyawan dapat memahami bagaimana pekerjaan mereka dikaitkan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 4.2 Balance Scorecard Mapping

4.2.3 Spesifikasi Key Performance Indicators

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator atau standar pengukuran keberhasilan pencapaian masing-masing *Objective*. Tiap *objective* memiliki KPI yang berlainan. Berikut adalah identifikasi KPI untuk masing-masing *objective*.

1. Perspektif Keuangan

- K1 Meningkatkan Laba Perusahaan

Peningkatan laba perusahaan merupakan tujuan yang hendak dicapai oleh hampir setiap perusahaan. Laba yang didapat selanjutnya dapat digunakan untuk memperbaiki aspek-aspek dalam perusahaan agar kinerja perusahaan diperiode selanjutnya dapat lebih baik lagi.

KPI : Laba Perusahaan

- K2 Meningkatkan Sumber-sumber keuangan

Dalam hal ini peningkatan likuiditas perusahaan yang merupakan salah satu tujuan yang digunakan untuk mengukur kemampuan uang kas yang dimiliki perusahaan.

KPI : ROA dan ROE

- K3 Meningkatkan Efisienasi Produksi

Dalam hal ini peningkatan jumlah produk yang mampu di produksi oleh perusahaan dan penjualan produk oleh perusahaan

KPI : Efisiensi Pabrik, Efisiensi Gilingan

2. Perspektif Pelanggan

- P1 Meningkatkan Kapasitas Giling

Peningkatan kapasitas giling ini dimaksudkan untuk memberikan hasil produksi yang besar sehingga dapat meningkatkan penjualan produk.

KPI : Kapasitas Giling

- P2 Memperluas Lahan Pertanian

Perluasan lahan pertanian dimakasudkan agar bahan baku yang dimiliki perusahaan bisa lebih, sehingga kapasitas giling dan produksi dapat meningkat dan volume penjualanpun akan meningkat.

3. Perspektif Proses Internal

- I1 Meminimumkan kerusakan mesin

Proses kerusakan mesin disini paling sering sekali terjadi sehingga bisa menghambat jumlah produksi perusahaan dalam satu periode serta dapat memperpanjang proses giling sehingga kerusakan akan mesin sangat perlu untuk di tindak lanjuti.

KPI : Junlah Jam Berhenti

- I2 Meningkatkan Hasil Produksi

Meningkatkan hasil produksi gula sangat penting, karena permintaan masyarakatpun terhadap produk gula selalu meningkat. Sehingga perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan produksi gula dalam setiap periode giling.

KPI : Produksi Gula

- I3 Meningkatkan Kualitas Produk

Kualitas Produk sangat perlu sekali ditingkatkan, guna untuk memenuhi kebutuhan konsumen akan produk gula yang berkualitas. Karena kualitas produk dari gula (rendemen) akan berpengaruh terhadap hasil yang didapatkan serta laba yang akan diperoleh perusahaan.

KPI : Rendemen

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- L1 Peningkatan Kedisiplinan Karyawan

Karyawan yang disiplin dapat menunjukkan suatu sikap yang kompeten dan loyal terhadap perusahaan. Selain itu juga dapat memberikan hasil kerja yang semaksimal mungkin.

Dapat diketahui dari, pertama prosentase keterlambatan salah satu indikator kedisiplinan karyawan adalah keterlambatan karyawan. Kedua, prosentase ketidakhadiran dapat dibedakan menjadi lima : sakit, cuti hak, izin cuti dan alpha. Tidak hadir karena sakit, cuti hak, dan izin tidak dikategorikan dalam ketidak disiplin. Untuk indikator ini karyawan dianggap tidak disiplin bila tidak hadir dengan alasan cuti dan alpha.

KPI : Kedisiplinan karyawan

- L2 Tingkat Produktivitas Karyawan

Meningkatkan produktivitas karyawan dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar hasil dan output yang bisa didapatkan oleh seorang karyawan.

KPI : Tingkat Produktivitas Karyawan

- L3 Pelaksanaan Pelatihan Karyawan

Untuk mengetahui sejauh mana program yang ditargetkan terlaksana.

KPI : Jumlah pelaksanaan pelatihan

4.2.4 Perhitungan Bobot Kepentingan

Setelah semua sasaran strategi dan KPI *Balance Scorecard* perusahaan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran terhadap Bobot Kepentingan *Balance Scorecard* tersebut. Ada 3 level yang dibandingkan disini, yaitu level perspektif, level sasaran strategis dan level KPI. Untuk menilai bobot kepentingan *Balance Scorecard* perusahaan melibatkan para responden dari perusahaan. Dari pengolahan kuisioner perbandingan berpasangan dapat diketahui :

1. Bobot perspektif *Balance Scorecard*

Bobot ini menunjukkan prioritas suatu perspektif jika dibandingkan dengan perspektif lainnya.

2. Bobot lokal sasaran strategis.

Menunjukkan prioritas suatu sasaran strategis dengan sasaran strategis lain yang masih berada dalam satu perspektif.

3. Bobot Global sasaran strategis.

Menunjukkan prioritas suatu sasaran strategis dibandingkan dengan sasaran strategis lain (secara keseluruhan)

4. Bobot Lokal KPI

Menunjukkan prioritas suatu KPI dengan KPI lain yang masih berada dalam suatu sasaran strategis.

Hasil pembobotan untuk masing-masing kelompok KPI dapat dijelaskan pada tabel 4. 10 Sebagai berikut, dimulai dari hierarki teratas yaitu pembobotan tiap-tiap perspektif terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Tabel 4. 5 Hasil pembobotan keseluruhan performansi

Perspektif	Bobot 1	Sasaran Strategis	Bobot 2	KPI	Bobot 3	B.Total = B. 1 X B. 2 X B.3
Keuangan (K)	0,26	Meningkatkan Laba Perusahaan	0,11	1.Laba Perusahaan	1	0,029
		Meningkatkan Sumber-sumber Keuangan	0,26	1.ROA	0,6	0,041
				2.ROE	0,4	0,027
		Meningkatkan Efisiensi Produksi	0,63	1.Efisiensi Pabrik	0,55	0,090
2.Efisiensi Gilingan	0,45			0,074		

Pelanggan (P)	0,56	Meningkatkan Kapasitas Giling	0,6	1.Kapasitas Giling	1	0,336
		Memperluas lahan pertanian	0,4	2.Luas Lahan	1	0,224
Bisnis Internal (I)	0,12	Meminimumkan Kerusakan Mesin	0,63	1.Jam Berhenti	1	0,076
		Meningkatkan Hasil Produksi	0,11	1.Produksi Gula	1	0,013
		Meningkatkan Kualitas Produksi	0,26	1.Rendemen	1	0,031
Pertumbuhan dan Pembelajaran (L)	0,06	Kedisiplinan Karyawan	0,11	1.Kedisiplinan Karyawan	1	0,007
		Tingkat Produktivitas Karyawan	0,63	1.Tingkat Produktivitas Karyawan	1	0,038
		Pelaksanaan Pelatihan	0,26	1.Jumlah Pelaksanaan Pelatihan	1	0,016
					Total	1,000

Setelah dilakukan pembobotan untuk mengetahui kontribusi tiap-tiap KPI menurut pihak manajemen PG. Pesantren Baru Kediri, langkah berikutnya adalah menyusun rencana pengimplementasian sistem pengukuran kinerja yang telah dirancang.

4.2.5 Spesifikasi, Formulasi dan Alokasi *Key Performance Indicator*

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

Untuk mengimplementasikan pengukuran kinerja, seluruhnya KPI dibuat formulasinya, kemudian seluruh data mentah yang diperlukan diidentifikasi dan dicari sumber datanya untuk keperluan pengukuran kinerja yang telah dirancang. Dalam implementasi pengukuran kinerja dengan model *Balance Scorecard* yang telah dibuat, seluruh data diatas telah memenuhi untuk dapat menghasilkan pengukuran yang dibutuhkan oleh PG. Pesantren Baru.

Tabel 4.6 Alokasi laba perusahaan

KPI	Laba Perusahaan		
Tujuan	Mengetahui tingkat laba yang diperoleh perusahaan		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan Keuntungan		
Target	2006	2007	2008
	55.135.574.000	77.866.887.000	63.534.659.000
Formula	Keuntungan bersih/Penjualan bersih		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data Source	Data bag. Keuangan		

Tabel 4.7 Alokasi ROA

KPI	Return On Asset (ROA)		
Tujuan	Mengetahui tingkat pengembalian atas Asset yang dilakukan perusahaan		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan Keuntungan		
Target	2006	2007	2008
	42,97	35,90	58,90
Formula	Keuntungan bersih /Modal sendiri x 100 %		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data Source	Data bag. Keuangan		

Tabel 4.8 Alokasi ROE

KPI	Return On Equity (ROE)		
Tujuan	Mengetahui tingkat pengembalian atas modal yang dilakukan perusahaan		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan Keuntungan		
Target	2006	2007	2008
	70,19	48,89	68,98
Formula	Keuntungan bersih / Modal sendiri x 100%		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data Source	Data bag. Keuangan		

Tabel 4.9 Alokasi Efisiensi Pabrik

KPI	Efisiensi Pabrik		
Tujuan	Mengetahui Efisiensi Pabrik		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan Produktivitas Produksi		
Target	2006	2007	2008
	86,97	86,18	86,30
Formula	-		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data <i>Source</i>	Data bag. Pengolahan		

Tabel 4.10 Alokasi Efisiensi Gilingan

KPI	Efisiensi Gilingan		
Tujuan	Mengetahui Efisiensi Gilingan Mesin		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan hasil produksi		
Target	2006	2007	2008
	88,17	88,39	88,49
Formula	-		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data <i>Source</i>	Data bag. Pengolahan		

Tabel 4.11 Alokasi Kapasitas Giling

KPI	Kapasitas Giling		
Tujuan	Mengetahui tingkat kapasitas giling yang mampu dilakukan oleh perusahaan		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan Hasil Produksi		
Target	2006	2007	2008
	57.800,00	62.200,00	65.000,00
Formula	-		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data <i>Source</i>	Data bag. Pengolahan		

Tabel 4.12 Alokasi Luas Lahan

KPI	Luas Lahan		
Tujuan	Mengetahui Luas lahan pertanian yang digunakan untuk menanam tanaman tebu yang nantinya dijadikan sebagai bahan baku perusahaan		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan Kapasitas Produksi		
Target	2006	2007	2008
	9060,4	11458	12070
Formula	-		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data <i>Source</i>	Data bag. Tanaman		

Tabel 4.13 Alokasi Jam Berhenti

KPI	Jam Berhenti		
Tujuan	Mengetahui tingkat <i>waste</i> yang dialami oleh perusahaan		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan Hasil Produksi		
Target	2006	2007	2008
	317,1	363,61	361,49
Formula	-		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data <i>Source</i>	Data bag. Pengolahan		

Tabel 4.14 Alokasi Produksi Gula

KPI	Produksi Gula		
Tujuan	Meningkatkan Jumlah produksi gula perusahaan		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan hasil produksi		
Target	2006	2007	2008
	644.456	836.420	883.165
Formula	-		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data <i>Source</i>	Data bag. Pengolahan		

Tabel 4.15 Alokasi Rendemen

KPI	Rendemen		
Tujuan	Mengetahui tingkat kadar gula		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan Keuntungan		
Target	2006	2007	2008
	7,73	7,95	8,04
Formula	Bobot Hablur/ Bobot Tebu		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data <i>Source</i>	Data bag. Pembukuan		

Tabel 4.16 Alokasi Kedisiplinan Karyawan

KPI	Kedisiplinan Karyawan		
Tujuan	Mengetahui loyalitas karyawan terhadap perusahaan		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Memperbaiki Iklim kerja		
Target	2006	2007	2008
	18	14	11
Formula	Persentase Keterlambatan/Persentase Ketidakhadiran x 100%		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data <i>Source</i>	Data bag. SDM dan Umum		

Tabel 4.17 Alokasi Tingkat Produktivitas Karyawan

KPI	Tingkat produktivitas karyawan		
Tujuan	Mengetahui seberapa besar atau output yang bisa didapatkan oleh seorang karyawan		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan produktivitas karyawan		
Target	2006	2007	2008
	100%	100%	100%
Formula	Volume Produksi / total jumlah karyawan x 100%		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data <i>Source</i>	Data bag. SDM dan Umum		

Tabel 4.18 Alokasi Jumlah Pelaksanaan Pelatihan

KPI	Jumlah pelaksanaan pelatihan		
Tujuan	Mengetahui sejauh mana program pelatihan yang ditargetkan terlaksana		
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan kompetensi karyawan		
Target	2006	2007	2008
	100%	100%	100%
Formula	Jumlah pelatihan terlaksana / jumlah jadwal pelatihan x 100%		
Frekuensi Pengukuran	Satu Tahun sekali		
Frekuensi <i>Review</i>	Lima Tahun sekali		
Data Source	Data bag. SDM dan Umum		

4.2.6 Scoring System dan Traffic Light System

Serelah pengalokasian seluruh KPI, kemudian dilakukan identifikasi *scoring system* yang dilanjutkan dengan *traffic light system*. *Scoring system* diperlukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing KPI. Sedangkan *traffic light system* berfungsi sebagai tanda apakah nilai skor pada suatu KPI mengindikasikan perlunya suatu perbaikan atau tidak. Dalam *scoring system* dan *traffic light system* tersebut digunakan tiga kategori penilaian dengan warna yang berbeda, yaitu nilai 0-3 warna merah artinya pencapaian dibawah target dan perlunya dilakukan perbaikan, kemudian nilai 4-6 warna kuning artinya pihak manajemen harus berhati-hati karena pencapaian hanya mendekati target dan sewaktu-waktu dapat turun lagi, sedangkan 7-10 warna hijau artinya pencapaian untuk suatu KPI telah tercapai dengan baik bahkan melebihi targetnya. Berikut penilaian dengan Objective Matrix dari tahun 2006 – 2008

Rumus skala linear :

$$X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L}$$

Keterangan = X_{L-H} = Interval antara level *high* dengan *low*

X_H = Level *high*

X_L = Level *low*

Y_H = Angka pada level *High*

Y_L = Angka pada level *low*

Contoh perhitungan untuk KPI no K-2

$$\text{Interval antara level 9 – 10} = \frac{58,90 - 11,12}{10 - 3} = \frac{47,78}{7} = 6,82$$

Sehingga diperoleh nilai pada level 9 adalah $58,90 - 6,83 = 52,07$

$$\text{Interval antara level 8 - 9} = \frac{52,07 - 11,12}{9 - 3} = \frac{40,95}{6} = 6,82$$

Sehingga diperoleh nilai pada level 9 adalah $52,07 - 6,82 = 45,25$

Demikian seterusnya hingga level 4, sedangkan untuk level 3 kebawah, cara yang dilakukan sama dengan diatas dengan acuan level diatasnya adalah 3 sebagai kinerja perusahaan periode sebelumnya (sebelum pengukuran) dan level 0 adalah kinerja terburuk yang dicapai perusahaan selama perusahaan berdiri. Adapun contoh perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Interval antara level 2-3 (KPI no. 1-2)} = \frac{11,12 - 8,11}{3 - 0} = \frac{3,01}{3} = 1,00$$

Sehingga diperoleh nilai pada level 2 adalah $11,12 - 1,00 = 10,12$

Demikian seterusnya hingga level 1.

Hal yang sama dilakukan untuk memperoleh nilai pada masing-masing level untuk setiap KPI. Setelah diperoleh nilai untuk setiap level (dari level 0 hingga level 10), hal yang dilakukan selanjutnya adalah mengisi tabel *performance* yang merupakan kinerja yang telah diukur. Setelah itu level pada bagian monitoring dapat diisi berdasarkan posisi level pada angka *performance*.

Contoh : untuk KPI no K-4 *performance* adalah sebesar 86,48 terletak diatas level 10 maka KPI no K-4 diberi level tertinggi yaitu 10. Demikian dan seterusnya hingga semua level KPI terisi.

Untuk bobot (weight), diisi oleh pihak perusahaan sesuai dengan tingkat kepentingan masing-masing KPI. Value merupakan hasil perkalian antara level dengan bobot sehingga untuk KPI K-4 0,090. Yang terakhir adalah perhitungan indeks yang menunjukkan skor performa perusahaan secara keseluruhan. Indeks diperoleh dengan cara menjumlahkan keseluruhan "value" pada masing-masing KPI yang diperoleh sebesar 5,67 untuk tahun 2008

Tabel 4.19 *Scoring System* perusahaan tahun 2008

KPI No.	K1	K2	K3	K4	K5	P1	P2	I1	I2	I3	L1	L2	L3
Performance	39.710.177.000	36,49	57,97	86,48	82,89	60.374,00	10.607,60	566,25	678947,00	8,56	14	95,00	78,00
10	63.534.659.000	58,90	68,98	86,30	88,49	65.000,00	12.070	136,00	883165,00	8,04	2	100,00	100,00
9	56.496.953.228	52,07	61,38	84,60	88,02	63.937,43	11.799	168	851276,86	7,88	3,29	97,14	95,29
8	49.459.247.457	45,25	53,77	82,90	87,56	62.874,86	11.528	200	819388,71	7,71	4,57	94,29	90,57
7	42.421.541.685	38,42	46,17	81,20	87,09	61.812,29	11.257	233	787500,57	7,55	5,86	91,43	85,86
6	35.383.835.914	31,60	38,56	79,51	86,63	60.749,71	10.986	265	755612,43	7,39	7,14	88,57	81,14
5	28.346.130.142	24,77	30,96	77,81	86,16	59.687,14	10.716	297	723724,29	7,23	8,43	85,71	76,43
4	21.308.424.371	17,95	23,36	76,11	85,70	58.624,57	10.445	329	691836,14	7,06	9,71	82,86	71,71
3	14.270.718.599	11,12	15,75	74,41	85,23	57.562,00	10.173,80	361,49	659948,00	6,90	11	80,00	67,00
2	13.513.999.326	10,12	14,35	72,60	83,887	55.368,00	9.414,53	564,99	607.627,33	6,60	15,33	79,33	64,67
1	12.757.280.053	9,11	12,96	70,79	82,543	53.174,00	8.655,27	768,50	555.306,67	6,30	19,67	78,67	62,33
0	12.000.560.780	8,11	11,56	68,98	81,2	50.980,00	7.896,00	972,00	502986,00	6,00	24	78,00	60,00

Level	6	6	8	10	10	5	4	2	3	10	2	8	5
Weight	0,0286	0,0406	0,027	0,0901	0,07371	0,336	0,224	0,0756	0,0132	0,0312	0,0066	0,0156	0,0378
Value	0,1716	0,2434	0,2163	0,9009	0,7371	1,68	0,896	0,1512	0,0396	0,312	0,0132	0,1248	0,189

Index Total	5,6751
-------------	---------------

Tabel 4.20 Scoring System perusahaan tahun 2007

KPI	K1	K2	K3	K4	K5	P1	P2	I1	I2	I3	L1	L2	L3
Performance	14.270.718.599,00	11,12	15,75	74,41	85,23	57562,00	10173,80	972,00	659948,00	6,90	24	80	67
10	77.866.887.000,00	35,90	48,89	86,80	88,39	62200,00	11458,00	136,00	836420,00	7,95	2	100	100
9	76.252.653.982,86	37,64	52,38	86,60	88,39	61.189,14	11.285,70	168,52	822.163,57	7,97	2,86	100,00	99,43
8	74.638.420.965,71	39,38	55,87	86,40	88,38	60.178,29	11.113,40	201,03	807.907,14	7,99	3,71	100,00	98,86
7	73.024.187.948,57	41,12	59,36	86,20	88,38	59.167,43	10.941,10	233,55	793.650,71	8,01	4,57	100,00	98,29
6	71.409.954.931,43	42,86	62,85	86,00	88,37	58.156,57	10.768,80	266,06	779.394,29	8,04	5,43	100,00	97,71
5	69.795.721.914,29	44,60	66,34	85,80	88,37	57.145,71	10.596,50	298,58	765.137,86	8,06	6,29	100,00	97,14
4	68.181.488.897,14	46,34	69,83	85,60	88,36	56.134,86	10.424,20	331,09	750.881,43	8,08	7,14	100,00	96,57
3	66.567.255.880,00	48,08	73,32	85,40	88,36	55124,00	10251,90	363,61	736625,00	8,10	8	100	96
2	48.378.357.513,33	34,76	52,73	79,93	85,97	53.742,67	9.466,60	412,07	658.745,33	7,40	10,00	92,67	84,00
1	24.189.178.756,67	21,43	32,15	74,45	83,59	52.361,33	8.681,30	460,54	580.865,67	6,70	12,00	85,33	72,00
0	12.000.560.780,00	8,11	11,56	68,98	81,2	50.980,00	7.896,00	509,00	502986,00	6,00	14	78,00	60,00

Level	1	1	1	1	2	5	3	0	2	1	0	1	1
Weight	0,0286	0,0406	0,027	0,0901	0,07371	0,336	0,224	0,0756	0,0132	0,0312	0,0066	0,0156	0,0378
Value	0,0286	0,0406	0,027	0,0901	0,14742	1,68	0,672	0	0,0264	0,0312	0	0,0156	0,0378

Index Total **2,7967**

Tabel 4.21 *Scoring System* perusahaan tahun 2006

KPI	K1	K2	K3	K4	K5	P1	P2	I1	I2	I3	L1	L2	L3
Performance	66.567.255.880,00	48,08	73,32	85,40	88,36	55124,00	10251,90	509,00	736625,00	8,10	8	100	96
10	55.135.574.000,00	42,97	70,19	86,97	88,25	57800,00	9595,4	136,00	644456,00	7,73	2	100	100
9	53.675.751.268,71	42,571	68,27	86,76	88,24	57.072,57	9.518,97	161,87	642.635,00	7,63	3,29	100,00	99,14
8	52.215.928.537,43	42,173	66,36	86,55	88,23	56.345,14	9.442,54	187,74	640.814,00	7,53	4,57	100,00	98,29
7	50.756.105.806,14	41,774	64,44	86,34	88,22	55.617,71	9.366,11	213,61	638.993,00	7,43	5,86	100,00	97,43
6	49.296.283.074,86	41,376	62,53	86,14	88,20	54.890,29	9.289,69	239,49	637.172,00	7,32	7,14	100,00	96,57
5	47.836.460.343,57	40,977	60,61	85,93	88,19	54.162,86	9.213,26	265,36	635.351,00	7,22	8,43	100,00	95,71
4	46.376.637.612,29	40,579	58,70	85,72	88,18	53.435,43	9.136,83	291,23	633.530,00	7,12	9,71	100,00	94,86
3	44.916.814.881,00	40,18	56,78	85,51	88,17	52.708,00	9060,40	317,10	631709,00	7,02	11	100	94
2	33.944.730.180,67	29,49	41,71	80,00	85,85	52.132,00	8.672,27	458,98	588.801,33	6,68	13,33	92,67	82,67
1	22.972.645.480,33	18,80	26,63	74,49	83,52	51.556,00	8.284,13	600,87	545.893,67	6,34	15,67	85,33	71,33
0	12.000.560.780,00	8,11	11,56	68,98	81,2	50.980,00	7.896,00	742,75	502986,00	6,00	18	78,00	60,00

Level	10	10	10	3	10	7	10	2	10	10	6	10	5
Weight	0,0286	0,0406	0,027	0,0901	0,07371	0,336	0,224	0,0756	0,0132	0,0312	0,0066	0,0156	0,0378
Value	0,286	0,4056	0,2704	0,2703	0,7371	2,352	2,24	0,1512	0,132	0,312	0,0396	0,156	0,189

Index Total	7,5412
--------------------	---------------

Dari hasil tersebut, dapat dilihat bahwa secara umum sistem pengukuran kinerja pada PG. Pesantren Kediri Menunjukkan kinerja yang berfluktuasi. Ini dapat dilihat dari mulai dari tahun 2006 dimana kinerja perusahaan sudah menunjukkan kinerja yang sudah cukup baik dengan Index total 7,5412 sedangkan pada tahun 2007 mengalami penurunan yang sangat drastis sekali disini disebabkan oleh banyak faktor yang mempengaruhi sehingga index pencapaian total perusahaan pada tahun 2007 adalah 2,7967, dan pada tahun 2008 perusahaan meningkatkan kinerjanya sehingga index pencapaiannya sebesar 5,6751

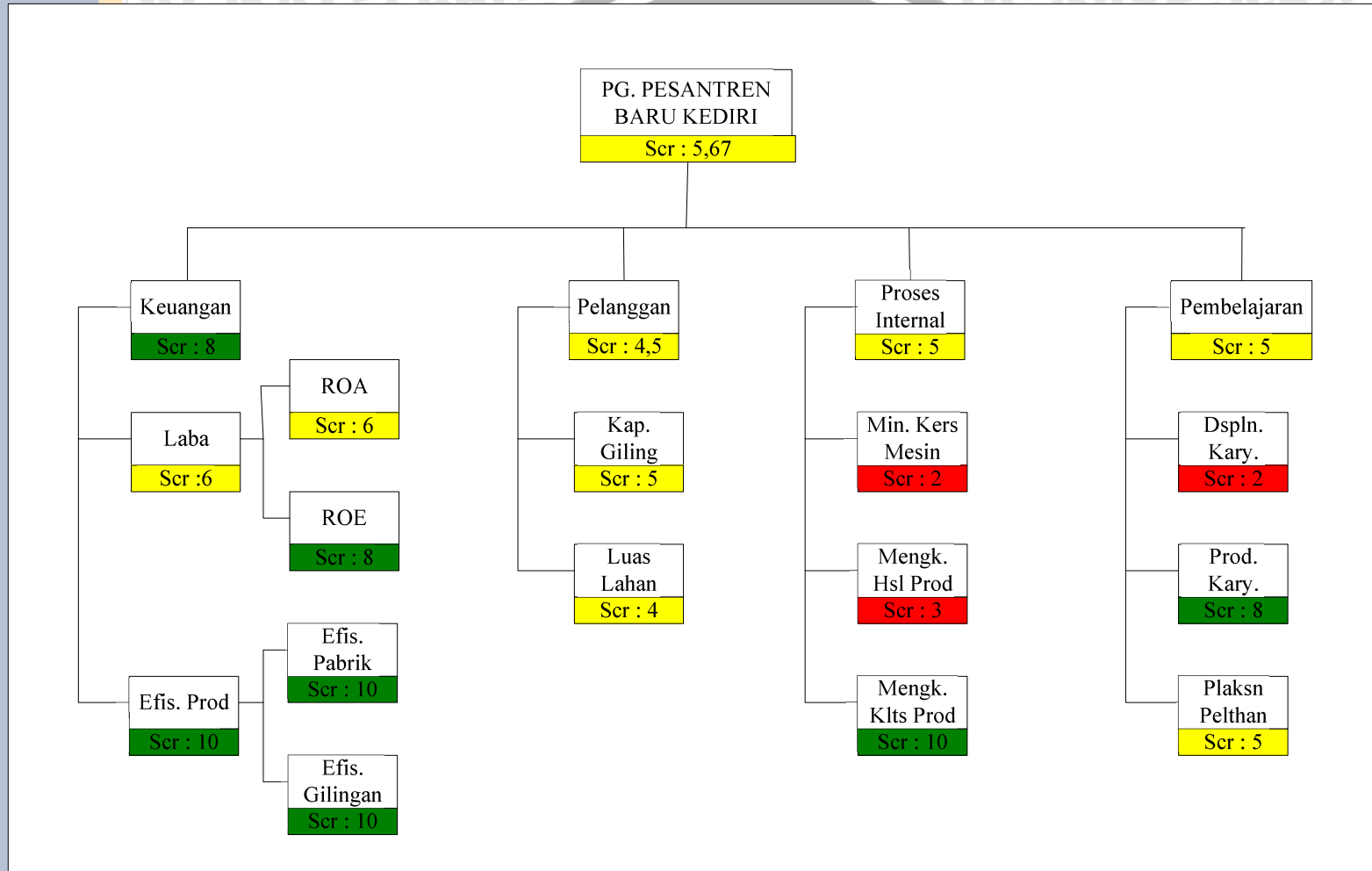
4.2.7 Hasil Uji Coba Implementasi Pengukuran Kinerja PG. Pesantren Baru

Implementasi perancangan sistem pengukuran kinerja yang telah dibuat dapat dilaksanakan dengan bantuan software microsoft excel. Sistem pengukuran kinerja hasil uji coba implementasi sistem pengukuran kinerja menggunakan *balance scorecard* yang telah direkomendasikan dapat dilihat pada gambar 4.5 Sebagai berikut.

Dari sistem pengukuran kinerja yang diusulkan, dapat mengambil beberapa manfaat antara lain :

1. Dapat mengintegrasikan pengukuran kinerja keuangan maupun selain keuangan dengan mudah.
2. Memudahkan komunikasi dan memperbaiki hubungan informasi antara tingkatan teratas organisasi perusahaan dengan tingkatan tingkatan dibawahnya.
3. Kinerja masing-masing bagian, baik secara menyeluruh maupun tiap-tipa KPI dapat dilihat, sehingga sedikit saja terjadi ketidakwajaran dapat diketahui dengan mudah
4. Mempermudah proses pembelajaran bagi seluruh komponen perusahaan.

Dibanding pengukuran kinerja yang lama, *Balance Scorecard* menghimpun empat perspektif sebagai tolok ukur yang disusun berdasarkan landasan yang jelas, yang berkiblat pada tujuan strategis. Sistem *Balance Scorecard* menunjukkan bagaimana pihak manajemen dapat memperbaiki kinerja perusahaan pada periode selanjutnya. Fokus *Balance Scorecard* yang ditujukan pada beberapa indikator kunci pada ke empat perspektifnya membantu manajemen untuk memusatkan perhatian pada visi perusahaan. Secara garis umum *strategic objective* ditentukan dengan membreakdown visi perusahaan kedalam setiap perspektif dan memformulasikan pencapaian yang diinginkan.



Gambar 4. 3 Struktur Hirarki Hasil Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard* Tahun 2008

4.2.8 Tindak Lanjut Hasil Pengukuran Kinerja

Berdasarkan hasil penilaian pengukuran kinerja, pihak manajemen perusahaan dapat segera mengambil tindakan sesuai dengan nilai yang dihasilkan pada tiap-tiap KPI. Misalnya, pada perspektif perspektif Proses Internal ada dua KPI yang berwarna merah atau tingkat pencapaiannya jauh dibawah targe, yaitu Meminimumkan kerusakan mesin, meningkatkan hasil produksi. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan dianjurkan untuk dapat mengambil beberapa tindakan perbaikan. beberapa tindakan perbaikan pada KPI-KPI tersebut dapat dilihat pada tabel 4. 22

Langkah – langkah yang berusaha ditempuh pihak manajemen tersebut mungkin berhasil membantu perusahaan mencapai target yang diinginkan. Hal ini tidak mustahil dilakukan perusahaan apabila pihak manajemen tetap fokus pada permasalahan yang dihadapi dan konsisten untuk terus melakukan perbaikan secara fisik maupun mental (kualitas Sumber Daya Manusia).

Tabel 4.22 Alternatif tindakan perbaikan yang perlu diambil pihak manajemen

No.	KPI	Perbaikan
1	Kerusakan Mesin	a. Manajemen Perawatan Mesin Secara Teratur. Stasiun masakan banayak bagian mesin atau vakum sering mengalami ke bocoran karena usia teknis,perlu dilakukan rekondisi. Stasiun Puteran banyak mesin-mesin lama dan beberapa bagian mesin sudah banyak yang <i>aus</i> , perlu dilakukan perbaikan atau diganti dengan yang baru. Stasiun Pemurnian banyak mesin yang mengalami kebocoran karena usia teknis atau korosi,rekondisi mesin. Stasiun Gilingan banyak bagian mesin yang <i>aus</i> karena usia teknis, perlu dilakukan perbaikan atau penggantian.
2	Hasil Produksi	a. Pemilihan Bahan Tebu yang sesuai umur yang akan berpengaruh terhadap rendemen tebu yang dihasilkan. b. Pola terbang angkut dan kebersihan terbang yang perlu diperhatikan c. Pengawasan pada saat proses penggilingan tebu, untuk memastikan semua tebu yang masuk ke stasiun gilingan tercacah dengan baik.
3	Disiplin Karyawan	a. Pengawasan terhadap daftar hadir karyawan dan kinerja perusahaan sehingga setiap karyawan mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap kemajuan perusahaan. b. Melakukan penilaian kinerja karyawan dan memberikan reward untuk karyawan yang berprestasi sehingga dapat memotivasi karyawan lain agar dapat memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil perumusan strategi dan pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balance Scorecard* diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Dari strategi yang dirumuskan pada tahap pertama *Input Stage* yang didasarkan pada Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan diperoleh nilai 2,54 untuk lingkungan Internal dan 2,78 untuk lingkungan eksternal sehingga dari sini perusahaan bisa tahu posisi perusahaan dalam penentuan strategi dengan cara mengoptimalkan kekuatan dan peluang serta meminimumkan ancaman dan kelemahan perusahaan. Kedua, *The Matching Stage* pada tahap ini berdasarkan IFE dan EFE matriks diketahui perusahaan berada pada perusahaan zona kuning yaitu *Hold and maintain strategy*. Ketiga *The Decision Stage* pada tahap ini perusahaan berdasarkan I.E matriks yaitu *Hold and maintain strategy* dapat melakukan pemilihan strategi yang lebih spesifik yaitu Strategi Penetrasi (5,51) dan Pengembangan Produk (5,44).
2. Pada pengidentifikasian *objective* dan *key performance indikator*, melalui diskusi dengan pihak manajemen berhasil diidentifikasi 11 *objective* dan 13 *key performance indikator*. Pada Perspektif Finansial terdapat 3 *objective* dan 4 *key performance indicators*. Perspektif Pelanggan terdapat 2 *objective* dan 2 *key performance indicators*. Perspektif *internal business process* terdiri dari 3 *objective* dan 3 *key performance indicators*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 3 *objective* dan 3 *key performance indicators*. Dari hasil bobot tiap perspektif dan tiap *objective* secara keseluruhan dapat memperlihatkan titik berat pengelolaan PG. Pesantren Baru adalah pada perspektif Pelanggan dengan bobot paling besar, yaitu 0,56. Sedangkan perspektif Keuangan memiliki bobot 0,26, perspektif *internal business process* memiliki bobot 0,12, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot 0,06. Evaluasi untuk sistem pengukuran kinerja pada PG. Pesantren Baru dilakukan dengan menggunakan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*, dengan hasil total pencapaian perusahaan pada tahun 2008 adalah sebesar 5,6751 dari total 13 *key performance*

indicators. Terdapat 3 KPI dengan *indicator* warna merah, yaitu meminimumkan kerusakan mesin dan meningkatkan hasil produksi pada Perspektif *Internal Business Process* dan disiplin karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Ini berarti pencapaiannya selama waktu evaluasi masih jauh dibawah target dan masih memerlukan perhatian lebih baik dari perusahaan untuk dilakukan perbaikan.

5.2 Saran

Dengan berbagai keterbatasan perizinan, agar pelaksanaan konsep Prumusan Strategi dan *Balance Scorecard* tidak mengalami hambatan berarti untuk mencapai keberhasilan penerapan konsep tersebut yang telah direkomendasikan, disarankan sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa ada beberapa aspek yang masih perlu dilakukan perbaikan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Untuk itu sebaiknya perusahaan lebih memfokuskan pada beberapa aspek yang dinilai masih kritis, sebelum melanjutkan ke proses pengukuran selanjutnya.
2. Perlunya komitmen dan dukungan karyawan, untuk pelaksanaan strategi dan *Balancae Scorecard* adalah oleh seluruh komponen yang ada di perusahaan. Ketidaksiplinan dari beberapa komponen perusahaan atau karyawan dalam pengoprasian sistem strategi dan sistem *Balance Scorecard* yang menjadi tugasnya dapat mengakibatkan gagalnya seluruh program yang telah dipersiapkan dengan baik. Oleh karena itu perusahaan harus dapat memperoleh komitmen dan dukungan yang penuh dari seluruh karyawan agar implementasi sistem ini dapat terlaksana dengan baik.
3. Penelitian ini merupakan penelitian awal mengenai implementasi metode *Balance Scorecard* kedalam organisasi perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini masih banyak kekurangannya. Untuk mendapatkan hasil rancangan pengukuran kinerja organisasi perusahaan yang lebih baik sesuai dengan kompetensi utama perusahaan maka perlu melibatkan para ahli yang lebih berpengalaman dalam pengelolaan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad S. Ruky; *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama; Jakarta; 2001
- Amin Widjaja Tunggal;. *Memahami Konsep Balance Scorecard*, Harvarindo; 2005
- Cliff T. Ragsdale; *Spreadsheet Modeling & Decision Analysis*; Virginia Polytechnic Institute and State University”, Thomson; 2004
- Crown Dirgantoro; *Manajemen Strategik*; Gramedia Widayarsana Indonesia; Jakarta; 2001
- Gaspersz, Vincent; *Sistem Manajemen Terintegrasi Balance Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*; Gramedia Pustaka Utama ; Jakarta; 2005
- Husein Umar; *Strategy Management In Action*; Gramedia Pustaka Utama ; Jakarta; 2005
- Kaplan, R. S and Norton, D. P; *Translating Strategy Into Action, The Balance Scorecard*; Harvard Bussiness Scholl Press; Boston; Massachussets; 1996
- Kaplan, R. S and Norton, D. P; *Menerapkam Strategi Menjadi Aksi, Balance Scorecard*; Erlangga; Jakarta; 1996
- Lucky Indah Permanasari; *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard pada Badan Usaha Milik Negara pada PT Industri Sandang Nusantara di Lawang*; Skripsi; 2006
- Mulyadi; *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Balance Scorecard*; Salemba; Jakarta; 2001
- Oke Oktavianty; *Rekayasa Kerangka Kerja Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Mengintegrasikan Metode Balance Scorecard, Economic Value Added dan Performance Prism*; Tesis; 2008.
- Soeharto Prawiro Kusumo; *Manajemen Strategik*; Program Magister Manajemen; Kediri; 2002
- Yanti Kusuma; *Integrasi Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Program Six Sigma sebagai Upaya Perbaikan Terus Menerus*; Tugas Akhir; 2007

Lampiran 1

**PENGANTAR
PENELITIAN SKRIPSI
“PERUMUSAN STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*”**

Oleh : Bayu Priyo Waskito

Perihal : Permohonan Pengisian Angket

Lampiran : Satu berkas

Judul Skripsi : Perumusan Strategi dan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Kepada Yth : Bapak/Ibu Karyawan/Karyawati PG. Pesantren Baru Kediri

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian guna penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Malang, maka saya memohon dengan hormat ketersediaan Bapak/Ibu Karyawan/Karyawati PG. Pesantren Baru Kediri, untuk mengisi kuisioner yang telah disediakan.

Kuisioner ini bukan merupakan penilaian perusahaan atas kinerja saudara dan juga bukan merupakan ketidakpuasan terhadap perusahaan. Jadi Bapak/Ibu Karyawan/Karyawati PG Pesantren Baru Kediri untuk menjawab semua butir pertanyaan dengan sejujurnya dan objective. Artinya semua jawaban Bapak/Ibu Karyawan/Karyawati adalah benar dan sesuai dengan kondisi yang benar-benar Bapak/Ibu Karyawan/Karyawati rasakan selama bekerja di PG. Pesantren Baru Kediri. Jawaban yang Bapak/Ibu Karyawan/Karyawati berikan merupakan bantuan yang tak ternilai harganya bagi penelitian ini.

Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, saya sampaikan terimakasih.

Lampiran 2

DAFTAR ISIAN BOBOT DAN RATING
(Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan)

Identitas Responden :

Jabatan :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan (coret yang tidak perlu)

A. Tentukan rating atau pengaruh dari masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) PG. Pesantren Baru Kediri sebagai berikut dengan mengisi skor atau nilai pada pilihan bapak/ibu.

Pilihan nilai rating pada isian berikut :

Rating 4 : Responden superior terhadap faktor-faktor tersebut

Rating 3 : Responden di atas rata-rata terhadap faktor-faktor tersebut (cukup kuat)

Rating 2 : Responden rata-rata terhadap faktor-faktor tersebut (tidak begitu lemah)

Rating 1 : Responden dibawah rata-rata terhadap faktor tersebut (sangat lemah)

No	Keterangan	Rating			
		1	2	3	4
	Peluang				
1	Produksi PG. Pesantren Kediri selalu dibutuhkan pasar				
2	Gula dapat dijadikan sebuah usaha perdagangan yang potensial				
3	Jumlah penduduk yang semakin meningkat mempengaruhi keberhasilan usaha PG. Pesantren				
4	Semakin banyaknya tenaga kerja dipasar sehingga PG.Pesantren dapat memilih tenaga kerja yang diinginkan				
	Ancaman				
1	Perkembangan teknologi mesin produksi				
2	Pertumbuhan ekonomi indonesia yang turun				
3	Pesaing baru dalam produk yang sama dan intensitas persaingan				
4	Kebijakan pemerintah tentang impor gula dan kenaikan tarif air dan listrik				
5	Kondisi Politik dan keamanan diindonesia yang belum stabil				
6	Semakin sedikitnya lahan buat pemasok bahan baku				

7	PG. Pesantren kediri mengalami penurunan kualitas bahan baku yaitu tebu dikarenakan adanya lingkungan terhadap tanah yang sudah tercemar				
	Kekuatan				
1	Pabrik berada dilokasi strategi dekat dengan sumber bahan baku				
2	Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkualitas untuk mendukung pelaksanaan operasional perusahaan				
3	Memiliki sarana produksi yang lengkap untuk memproduksi gula yang berkualitas				
4	Memiliki sarana transportasi yang dapat menunjang kelancaran pengadaan bahan baku dan distribusi hasil produksi				
5	Memiliki proses pemanfaatan limbah yang baik				
6	Memiliki Manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis				
7	Harga Produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk-produk pesaing				
8	Memiliki Prosedur pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan dan sistem pengembangan (promosi) karyawan				
	Kelemahan				
1	Tanaman tebu yang dimiliki sendiri sedikit				
2	Mayoritas peralatan pabrik yang dimiliki sudah berumur tua dan beberapa kehandalan peralatan pabrik mulai menurun				
3	Usia karyawan yang dimiliki rata-rata diatas 40 tahun				
4	Pengadaan bahan baku yang tidak pasti				
5	Tata letak pabrik yang masih kurang teratur				

Lampiran 3

DAFTAR ISIAN

Attractive Score dari QSP Matriks

A. Tentukan Attractive Score (AS) atau daya tarik dari masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) PG. Pesantren Baru Kediri untuk *market penetration strategy* berikut dengan memberikan tanda () pada pilihan bapak/ibu

Dalam *market penetration strategy* atau strategi penetrasi pasar, perusahaan mengarahkan sumber dayanya untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan hanya dengan satu produk, disatu pasar, dengan satu teknologi yang dominan. Perusahaan hanya berkonsentrasi pada produk lama di pasar yang sudah ada.

Pilihan (AS) berikut ini terdiri dari :

- 1 : Berarti *Not Attractive* atau tidak menarik
- 2 : Berarti *Somewhat Attractive* atau cukup menarik
- 3 : Berarti *Reasonable Attractive* atau dapat dipertimbangkan menarik
- 4 : Berarti *Highly Attractive* Atau sangat menarik

No	Keterangan	Penetrasi Pasar			
		1	2	3	4
	Peluang				
1	Produksi PG. Pesantren Kediri selalu dibutuhkan pasar				
2	Gula dapat dijadikan sebuah usaha perdagangan yang potensial				
3	Jumlah penduduk yang semakin meningkat mempengaruhi keberhasilan usaha PG. Pesantren				
4	Semakin banyaknya tenaga kerja dipasar sehingga PG. Pesantren dapat memilih tenaga kerja yang diinginkan				
	Ancaman				
1	Perkembangan teknologi mesin produksi				
2	Pertumbuhan ekonomi indonesia yang turun				
3	Pesaing baru dalam produk yang sama dan intensitas persaingan				

4	Kebijakan pemerintah tentang impor gula dan kenaikan tarif air dan listrik			
5	Kondisi Politik dan keamanan di Indonesia yang belum stabil			
6	Semakin sedikitnya lahan buat pemasok bahan baku			
7	PG. Pesantren Kediri mengalami penurunan kualitas bahan baku yaitu tebu dikarenakan adanya lingkungan terhadap tanah yang sudah tercemar			
	Kekuatan			
1	Pabrik berada dilokasi strategi dekat dengan sumber bahan baku			
2	Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkualitas untuk mendukung pelaksanaan operasional perusahaan			
3	Memiliki sarana produksi yang lengkap untuk memproduksi gula yang berkualitas			
4	Memiliki sarana transportasi yang dapat menunjang kelancaran pengadaan bahan baku dan distribusi hasil produksi			
5	Memiliki proses pemanfaatan limbah yang baik			
6	Memiliki Manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis			
7	Harga Produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk-produk pesaing			
8	Memiliki Prosedur pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan dan sistem pengembangan (promosi) karyawan			
	Kelemahan			
1	Tanaman tebu yang dimiliki sendiri sedikit			
2	Mayoritas peralatan pabrik yang dimiliki sudah berumur tua dan beberapa kehandalan peralatan pabrik mulai menurun			
3	Usia karyawan yang dimiliki rata-rata diatas 40 tahun			
4	Pengadaan bahan baku yang tidak pasti			
5	Tata letak pabrik yang masih kurang teratur			

- B. Tentukan *Attractive Score* (AS) atau daya tarik dari masing masing faktor eksternal (O dan T dan faktor internal (s dan w) PG. Peantren Baru Kediri untuk Product Development Strategy berikut dengan memberikan tanda silang (x) pada pilihan bapak/ibu

Product Development Strategy atau strategi pengembangan produk diartikan sebagai pengembangan produk baru dipasar yang lama. Pengembangan produk dapat meliputi modifikasi produk lama atau penciptaan produk baru yang masih berkaitan dengan produk lama dengan saluran pemasaran yang telah ada.

No	Keterangan	Pengembangan Produk			
		1	2	3	4
	Peluang				
1	Produksi PG. Pesantren Kediri selalu dibutuhkan pasar				
2	Gula dapat dijadikan sebuah usaha perdagangan yang potensial				
3	Jumlah penduduk yang semakin meningkat mempengaruhi keberhasilan usaha PG. Pesantren				
4	Semakin banyaknya tenaga kerja dipasar sehingga PG.Pesantren dapat memilih tenaga kerja yang diinginkan				
	Ancaman				
1	Perkembangan teknologi mesin produksi				
2	Pertumbuhan ekonomi indonesia yang turun				
3	Pesaing baru dalam produk yang sama dan intensitas persaingan				
4	Kebijakan pemerintah tentang impor gula dan kenaikan tarif air dan listrik				
5	Kondisi Politik dan keamanan diindonesia yang belum stabil				
6	Semakin sedikitnya lahan buat pemasok bahan baku				
7	PG. Pesantren kediri mengalami penurunan kualitas bahan baku yaitu tebu dikarenakan adanya lingkungan terhadap tanah yang sudah tercemar				
	Kekuatan				
1	Pabrik berada dilokasi strategi dekat dengan sumber bahan baku				

2	Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkualitas untuk mendukung pelaksanaan operasional perusahaan				
3	Memiliki sarana produksi yang lengkap untuk memproduksi gula yang berkualitas				
4	Memiliki sarana transportasi yang dapat menunjang kelancaran pengadaan bahan baku dan distribusi hasil produksi				
5	Memiliki proses pemanfaatan limbah yang baik				
6	Memiliki Manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis				
7	Harga Produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk-produk pesaing				
8	Memiliki Prosedur pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan dan sistem pengembangan (promosi) karyawan				
	Kelemahan				
1	Tanaman tebu yang dimiliki sendiri sedikit				
2	Mayoritas peralatan pabrik yang dimiliki sudah berumur tua dan beberapa kehandalan peralatan pabrik mulai menurun				
3	Usia karyawan yang dimiliki rata-rata diatas 40 tahun				
4	Pengadaan bahan baku yang tidak pasti				
5	Tata letak pabrik yang masih kurang teratur				

Lampiran 4 Rekap Kuisioner Penentuan Rating IFE dan EFE

No	Keterangan	Responden						Rata-Rata
		1	2	3	4	5	6	
Peluang								
A	Produksi PG. Pesantren Kediri selalu dibutuhkan pasar	4	4	4	3	4	4	4
B	Gula dapat dijadikan sebuah usaha perdagangan yang potensial	3	4	4	4	4	4	4
C	Jumlah penduduk yang semakin meningkat mempengaruhi keberhasilan usaha PG. Pesantren	3	4	3	3	3	4	3
D	Semakin banyaknya tenaga kerja dipasar sehingga PG. Pesantren dapat memilih tenaga kerja yang diinginkan	4	4	4	4	4	3	4
Ancaman								
A	Perkembangan teknologi mesin produksi	1	2	1	1	1	1	1
B	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang turun	2	2	2	1	2	1	2
C	Pesaing baru dalam produk yang sama dan intensitas persaingan	1	2	2	1	2	2	2
D	Kebijakan pemerintah tentang impor gula dan kenaikan tarif air dan listrik	1	1	2	1	1	1	1
E	Kondisi Politik dan keamanan di Indonesia yang belum stabil	2	2	1	1	2	2	2
F	Semakin sedikitnya lahan buat pemasok bahan baku	1	2	1	1	1	1	1
G	PG. Pesantren Kediri mengalami penurunan kualitas bahan baku yaitu tebu dikarenakan adanya lingkungan terhadap tanah yang sudah tercemar	1	1	1	2	1	2	1
Kekuatan								
A	Pabrik berada dilokasi strategi dekat dengan sumber bahan baku	4	4	4	4	4	4	4
B	Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkualitas untuk mendukung pelaksanaan operasional perusahaan	4	4	3	4	3	4	4
C	Memiliki sarana produksi yang lengkap untuk memproduksi gula yang berkualitas	3	3	3	3	4	4	3
D	Memiliki sarana transportasi yang dapat menunjang kelancaran pengadaan bahan baku dan distribusi hasil produksi	3	3	4	4	4	4	4
E	Memiliki proses pemanfaatan limbah yang baik	3	3	3	3	4	3	3

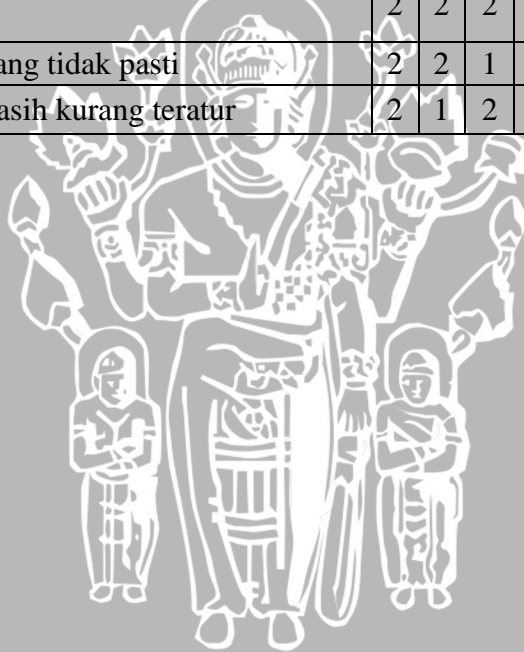
F	Memiliki Manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis	4	4	4	4	4	4	4
G	Harga Produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk-produk pesaing	4	4	4	4	4	3	4
H	Memiliki Prosedur pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan dan sistem pengembangan (promosi) karyawan	3	3	4	4	4	4	4
Kelemahan								
A	Tanaman tebu yang dimiliki sendiri sedikit	1	1	1	1	1	1	1
B	Mayoritas peralatan pabrik yang dimiliki sudah berumur tua dan beberapa kehandalan peralatan pabrik mulai menurun	1	1	1	1	1	2	1
C	Usia karyawan yang dimiliki rata-rata diatas 40 tahun	2	2	2	2	1	1	2
D	Pengadaan bahan baku yang tidak pasti	1	1	1	1	2	2	1
E	Tata letak pabrik yang masih kurang teratur	2	1	2	2	1	2	2



Lampiran 5 Rekap Kuisisioner QSP Matriks (Strategi Pengembangan Produk)

No	Keterangan	Responden						Rata-Rata
		1	2	3	4	5	6	
Peluang								
A	Produksi PG. Pesantren Kediri selalu dibutuhkan pasar	4	4	4	3	4	4	4
B	Gula dapat dijadikan sebuah usaha perdagangan yang potensial	3	4	4	4	3	4	4
C	Jumlah penduduk yang semakin meningkat mempengaruhi keberhasilan usaha PG. Pesantren	3	4	3	3	3	3	3
D	Semakin banyaknya tenaga kerja dipasar sehingga PG.Pesantren dapat memilih tenaga kerja yang diinginkan	4	3	3	3	3	3	3
Ancaman								
A	Perkembangan teknologi mesin produksi	1	2	2	2	2	2	2
B	Pertumbuhan ekonomi indonesia yang turun	1	1	2	1	2	1	1
C	Pesaing baru dalam produk yang sama dan intensitas persaingan	2	2	2	1	2	2	2
D	Kebijakan pemerintah tentang impor gula dan kenaikan tarif air dan listrik	1	1	2	1	1	2	1
E	Kondisi Politik dan keamanan diindonesia yang belum stabil	2	1	1	1	2	1	1
F	Semakin sedikitnya lahan buat pemasok bahan baku	1	2	1	1	1	1	1
G	PG. Pesantren kediri mengalami penurunan kualitas bahan baku yaitu tebu dikarenakan adanya lingkungan terhadap tanah yang sudah tercemar	1	2	2	2	2	2	2
Kekuatan								
A	Pabrik berada dilokasi strategi dekat dengan sumber bahan baku	4	4	4	4	4	3	4
B	Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkualitas untuk mendukung pelaksanaan operasional perusahaan	4	4	3	4	4	4	4
C	Memiliki sarana produksi yang lengkap untuk memproduksi gula yang berkualitas	3	4	4	4	3	4	4
D	Memiliki sarana transportasi yang dapat menunjang kelancaran pengadaan bahan baku dan distribusi hasil produksi	3	3	4	3	3	3	3

E	Memiliki proses pemanfaatan limbah yang baik	3	3	3	3	3	3
F	Memiliki Manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis	4	4	3	3	3	3
G	Harga Produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk-produk pesaing	4	4	4	4	4	4
H	Memiliki Prosedur pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan dan sistem pengembangan (promosi) karyawan	3	3	3	4	3	3
Kelemahan							
A	Tanaman tebu yang dimiliki sendiri sedikit	1	2	2	2	1	2
B	Mayoritas peralatan pabrik yang dimiliki sudah berumur tua dan beberapa kehandalan peralatan pabrik mulai menurun	1	1	1	1	1	2
C	Usia karyawan yang dimiliki rata-rata diatas 40 tahun	2	2	2	2	1	2
D	Pengadaan bahan baku yang tidak pasti	2	2	1	1	2	2
E	Tata letak pabrik yang masih kurang teratur	2	1	2	2	2	2



Lampiran 6 Rekap Kuisioner QSP Matriks (Strategi Penetrasi Pasar)

No	Keterangan	Responden					Rata-Rata	
		1	2	3	4	5		
Peluang								
A	Produksi PG. Pesantren Kediri selalu dibutuhkan pasar	4	4	4	3	4	3	4
B	Gula dapat dijadikan sebuah usaha perdagangan yang potensial	3	4	4	4	4	4	4
C	Jumlah penduduk yang semakin meningkat mempengaruhi keberhasilan usaha PG. Pesantren	3	4	3	3	3	4	3
D	Semakin banyaknya tenaga kerja dipasar sehingga PG. Pesantren dapat memilih tenaga kerja yang diinginkan	3	3	3	3	4	4	3
Ancaman								
A	Perkembangan teknologi mesin produksi	2	2	1	1	2	2	2
B	Pertumbuhan ekonomi indonesia yang turun	2	2	2	1	2	1	2
C	Pesaing baru dalam produk yang sama dan intensitas persaingan	1	2	2	1	2	2	2
D	Kebijakan pemerintah tentang impor gula dan kenaikan tarif air dan listrik	2	2	2	1	2	2	2
E	Kondisi Politik dan keamanan di indonesia yang belum stabil	2	2	2	1	1	2	2
F	Semakin sedikitnya lahan buat pemasok bahan baku	1	2	1	1	1	1	1
G	PG. Pesantren Kediri mengalami penurunan kualitas bahan baku yaitu tebu dikarenakan adanya lingkungan terhadap tanah yang sudah tercemar	1	1	1	2	2	1	1
Kekuatan								
A	Pabrik berada dilokasi strategi dekat dengan sumber bahan baku	4	4	4	4	4	3	4
B	Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkualitas untuk mendukung pelaksanaan operasional perusahaan	4	4	3	4	3	4	4
C	Memiliki sarana produksi yang lengkap untuk memproduksi gula yang berkualitas	4	4	4	4	4	4	4
D	Memiliki sarana transportasi yang dapat menunjang kelancaran pengadaan bahan baku dan distribusi hasil produksi	3	3	4	4	4	4	4
E	Memiliki proses pemanfaatan limbah yang baik	3	3	3	3	3	4	3

F	Memiliki Manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis	3	3	3	4	3	4	3
G	Harga Produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk-produk pesaing	4	4	4	4	3	4	4
H	Memiliki Prosedur pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan dan sistem pengembangan (promosi) karyawan	3	3	4	3	3	3	3
Kelemahan								
A	Tanaman tebu yang dimiliki sendiri sedikit	1	1	2	2	2	2	2
B	Mayoritas peralatan pabrik yang dimiliki sudah berumur tua dan beberapa kehandalan peralatan pabrik mulai menurun	2	2	1	1	2	2	2
C	Usia karyawan yang dimiliki rata-rata diatas 40 tahun	2	2	1	2	2	2	2
D	Pengadaan bahan baku yang tidak pasti	2	1	1	1	1	1	1
E	Tata letak pabrik yang masih kurang teratur	2	1	2	2	2	2	2



Lampiran 7. Penentuan Bobot pada perumusan strategi dengan *Analytical Hierachy* Proses

PELUANG	A	B	C	D		
A	1,00	3,00	7,00	5,00		
B	0,33	1,00	5,00	3,00		
C	0,14	0,20	1,00	0,33		
D	0,20	0,33	3,00	1,00		
Jumlah	1,68	4,53	16,00	9,33		
	A	B	C	D	Bobot	Co
A	0,60	0,66	0,44	0,54	0,56	4,22
B	0,20	0,22	0,31	0,32	0,26	4,17
C	0,09	0,04	0,06	0,04	0,06	4,04
D	0,12	0,07	0,19	0,11	0,12	4,04
					Average	4,12
					CR	0,04

Keterangan :

- A : Produksi PG. Pesantren Kediri selalu dibutuhkan pasar
 B : Gula dapat dijadikan sebuah usaha perdagangan yang potensial
 C : Jumlah penduduk yang semakin meningkat mempengaruhi keberhasilan Perusahaan
 D : Semakin banyaknya tenaga kerja dipasar sehingga PG.Pesantren dapat memilih tenaga kerja yang diinginkan

ANCAMAN	A	B	C	D	E	F	G		
A	1,00	5,00	2,00	3,00	7,00	0,33	0,50		
B	0,20	1,00	0,33	0,50	2,00	0,13	0,14		
C	0,50	3,00	1,00	2,00	5,00	0,20	0,33		
D	0,33	2,00	0,50	1,00	3,00	0,14	0,20		
E	0,14	0,50	0,20	0,33	1,00	0,11	0,13		
F	3,00	8,00	5,00	7,00	9,00	1,00	2,00		
G	2,00	7,00	3,00	5,00	8,00	0,50	1,00		
Jumlah	7,18	26,50	12,03	18,83	35,00	2,41	4,30		
	A	B	C	D	E	F	G	Bobot	Co
A	0,14	0,19	0,17	0,16	0,20	0,14	0,12	0,16	7,20
B	0,03	0,04	0,03	0,03	0,06	0,05	0,03	0,04	7,04
C	0,07	0,11	0,08	0,11	0,14	0,08	0,08	0,10	7,14
D	0,05	0,08	0,04	0,05	0,09	0,06	0,05	0,06	7,09
E	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,05	0,03	0,03	7,05
F	0,42	0,30	0,42	0,37	0,26	0,41	0,46	0,38	7,32
G	0,28	0,26	0,25	0,27	0,23	0,21	0,23	0,25	7,29
								Average	7,16
								CR	0,02

Keterangan :

- A : Perkembangan teknologi mesin produksi
 B : Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang turun
 C : Pesaing baru dalam produk yang sama dan intensitas persaingan
 D : Kebijakan pemerintah tentang impor gula dan kenaikan tarif air dan listrik
 E : Kondisi Politik dan keamanan di Indonesia yang belum stabil
 F : Semakin sedikitnya lahan buat pemasok bahan baku
 G : PG. Pesantren Kediri mengalami penurunan kualitas bahan baku

Kekuatan	A	B	C	D	E	F	G	H		
A	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00	9,00	2,00	8,00		
B	0,33	1,00	2,00	3,00	4,00	7,00	0,50	5,00		
C	0,25	0,50	1,00	2,00	3,00	5,00	0,33	4,00		
D	0,20	0,33	0,50	1,00	2,00	4,00	0,25	3,00		
E	0,14	0,25	0,33	0,50	1,00	3,00	0,20	2,00		
F	0,11	0,14	0,20	0,25	0,33	1,00	0,13	0,50		
G	0,50	2,00	3,00	4,00	5,00	8,00	1,00	7,00		
H	0,13	0,20	0,25	0,33	0,50	2,00	0,14	1,00		
Jumlah	2,66	7,43	11,28	16,08	22,83	39,00	4,55	30,50		
	A	B	C	D	E	F	G	H	Bobot	Co
A	0,38	0,40	0,35	0,31	0,31	0,23	0,44	0,26	0,34	8,43
B	0,13	0,13	0,18	0,19	0,18	0,18	0,11	0,16	0,16	8,38
C	0,09	0,07	0,09	0,12	0,13	0,13	0,07	0,13	0,10	8,27
D	0,08	0,04	0,04	0,06	0,09	0,10	0,05	0,10	0,07	8,14
E	0,05	0,03	0,03	0,03	0,04	0,08	0,04	0,07	0,05	8,07
F	0,04	0,02	0,02	0,02	0,01	0,03	0,03	0,02	0,02	8,13
G	0,19	0,27	0,27	0,25	0,22	0,21	0,22	0,23	0,23	8,45
H	0,05	0,03	0,02	0,02	0,02	0,05	0,03	0,03	0,03	8,06
									Average	8,24
									CR	0,02

Keterangan :

- A : Pabrik berada di lokasi strategi dekat dengan sumber bahan baku
 B : Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkualitas
 C : Memiliki sarana produksi yang lengkap untuk memproduksi gula yang berkualitas
 D : Memiliki sarana transportasi yang dapat menunjang kelancaran pengadaan bahan baku dan distribusi hasil produksi

- E : Memiliki proses pemanfaatan limbah yang baik
- F : Memiliki Manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis
- G : Harga Produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk-produk pesaing
- H : Memiliki Prosedur pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan dan sistem pengembangan (promosi) karyawan

Kelemahan	A	B	C	D	E		
A	1	3	5	7	9		
B	0,33	1	3	5	7		
C	0,20	0,33	1	3	5		
D	0,14	0,20	0,33	1	3		
E	0,11	0,14	0,20	0,33	1		
Jumlah	1,79	4,68	9,53	16,33	25,00		
	A	B	C	D	E	Bobot	Co
A	0,56	0,64	0,52	0,43	0,36	0,50	5,46
B	0,19	0,21	0,31	0,31	0,28	0,26	5,43
C	0,11	0,07	0,10	0,18	0,20	0,13	5,20
D	0,08	0,04	0,03	0,06	0,12	0,07	5,03
E	0,06	0,03	0,02	0,02	0,04	0,03	5,09
						Average	5,24
						CR	0,05

Keterangan :

- A : Tanaman tebu yang dimiliki sendiri sedikit
- B : Mayoritas peralatan pabrik yang dimiliki sudah berumur tua dan beberapa kehandalan peralatan pabrik mulai menurun
- C : Usia karyawan yang dimiliki rata-rata diatas 40 tahun
- D : Pengadaan bahan baku yang tidak pasti
- E : Tata letak pabrik yang masih kurang teratur

Lampiran 8. Hasil Identifikasi *Key Performance Indikator* pada PG. Pesantren Baru

Keterangan : Beri tanda (v) pada kolom jawaban yang sesuai dengan situasi perusahaan

Perspektif		Objective	KPI	Sesuai
Keuangan (K)	K1	Meningkatkan Laba Perusahaan	1.Laba Perusahaan	
	K2	Meningkatkan Sumber-sumber Keuangan	1.ROA 2.ROE	
	K3	Meningkatkan Efisiensi Produksi	1.Efisiensi Pabrik 2.Efisiensi Gilingan	
Pelanggan (P)	P1	Meningkatkan Kapasitas Giling	1.Kapasitas Giling	
	P2	Memperluas lahan pertanian	2.Luas Lahan	
Bisnis Internal (I)	I1	Meminimumkan Kerusakan Mesin	1.Jam Berhenti	
	I2	Meningkatkan Hasil Produksi	1.Produksi Gula	
	I3	Meningkatkan Kualitas Produksi	1.Rendemen	
Pertumbuhan dan Pembelajaran (L)	L1	Peningkatan Kedisiplinan Karyawan	1.Kedisiplinan Karyawan	
	L2	Tingkat Produktivitas Karyawan	1.Tingkat Produktivitas Karyawan	
	L3	Pelaksanaan Pelatihan Karyawan	1.Jumlah Pelaksanaan Pelatihan	

Dari hasil yang terlihat pada lembar sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa :

	Mencerinkan keadaan perusahaan
<i>Key Performance Indicators</i> Perspektif Keuangan	Sudah/Belum *)
<i>Key Performance Indicators</i> Perspektif Pelanggan	Sudah/Belum *)
<i>Key Performance Indicators</i> Perspektif Bisnis Internal	Sudah/Belum *)
<i>Key Performance Indicators</i> Perspektif Belajar dan tumbuh	Sudah/Belum *)

Sehingga dapat disimpulkan *Key Performance Indicator* yang diperoleh

Valid/Belum Valid *)

Lampiran 9. Penentuan Bobot pada pengukuran Kinerja dengan *Analytical Hierachy* Proses

Perspektif	A	B	C	D		
A	1,00	0,33	3,00	5,00		
B	3,00	1,00	5,00	7,00		
C	0,33	0,20	1,00	3,00		
D	0,20	0,14	0,33	1,00		
Jumlah	4,53	1,68	9,33	16,00		
Perspektif	A	B	C	D	Bobot	Co
A	0,22	0,20	0,32	0,31	0,26	4,17
B	0,66	0,60	0,54	0,44	0,56	4,22
C	0,07	0,12	0,11	0,19	0,12	4,04
D	0,04	0,09	0,04	0,06	0,06	4,04
					Average	4,12
					Cr	0,04

Keterangan :

- A : Keuangan (K)
- B : Pelanggan (P)
- C : Bisnis Internal (I)
- D : Pertumbuhan dan Pembelajaran (L)

Keuangan	A	B	C		
A	1,00	0,33	0,20		
B	3,00	1,00	0,33		
C	5,00	3,00	1,00		
	9,00	4,33	1,53		
Keuangan	A	B	C	Bobot	Co
A	0,11	0,08	0,13	0,11	3,01
B	0,33	0,23	0,22	0,26	3,03
C	0,56	0,69	0,65	0,63	3,07
				Average	3,04
				Cr	0,03

Keterangan :

- A : Meningkatkan Laba Perusahaan
- B : Meningkatkan Sumber-sumber Keuangan
- C : Meningkatkan Efisiensi Produksi



Pelanggan	A	B		
A	1,00	0,33		
B	3,00	1,00		
	4,00	1,33		
Pelanggan	A	B	Bobot	Co
A	0,25	0,25	0,25	2,00
B	0,75	0,75	0,75	2,00
Average			2,00	
Cr			0,00	

Keterangan :

A : Meningkatkan Kapasitas Giling

B : Memperluas lahan pertanian

Proses Internal	A	B	C		
A	1,00	5,00	3,00		
B	0,20	1,00	0,33		
C	0,33	3,00	1,00		
	1,53	9,00	4,33		
Proses Internal	A	B	C	Bobot	Co
A	0,65	0,56	0,69	0,63	3,07
B	0,13	0,11	0,08	0,11	3,01
C	0,22	0,33	0,23	0,26	3,03
Average				3,04	
Cr				0,000334	

Keterangan :

A : Meminimumkan Kerusakan Mesin

B : Meningkatkan Hasil Produksi

C : Meningkatkan Kualitas Produksi

Pertumbuhan	A	B	C		
A	1,00	0,20	0,33		
B	5,00	1,00	3,00		
C	3,00	0,33	1,00		
	9,00	1,53	4,33		
Pertumbuhan	A	B	C	Bobot	Co
A	0,11	0,13	0,08	0,11	3,01
B	0,56	0,65	0,69	0,63	3,07
C	0,33	0,22	0,23	0,26	3,03
Average				3,04	
Cr				0,03	

Keterangan :

- A : Peningkatan Kedisiplinan Karyawan
- B : Tingkat Produktivitas Karyawan
- C : Pelaksanaan Pelatihan Karyawan



Lampiran 10 Laporan Keuangan Perusahaan

Keterangan	Tahun		
	2008	2007	2006
<u>AKTIVA</u>			
<u>AKTIVA LANCAR</u>			
Kas	Rp20.550,00	Rp2.788.446,00	Rp4.786.297,00
Bank	Rp8.064.794.975,00	Rp8.076.102.748,00	Rp2.530.138.413,00
Piutang usaha	Rp29.798.624.997,00	Rp30.612.981.737,00	Rp19.191.562.038,00
Piutang karyawan	Rp3.915.665,00	Rp3.969.994,00	Rp825.033.074,00
Piutang lain-lain	Rp298.524.900,00	Rp2.228.031.298,00	Rp2.832.511.873,00
Piutang pajak	Rp0,00	Rp0,00	Rp0,00
Persediaan bahan/barang	Rp7.880.767.956,00	Rp3.665.902.222,00	Rp3.570.379.590,00
Persediaan hasil	Rp3.057.256.685,00	Rp17.483.885.967,00	Rp11.440.024.332,00
Trasitoria/Antisipasi	Rp11.000.643.902,00	Rp5.560.972.028,00	Rp6.106.960.293,00
Jumlah Aktiva Lancar	Rp60.104.549.630,00	Rp67.634.634.440,00	Rp46.501.395.910,00
<u>AKTIVA TETAP</u>			
Tanah	Rp1.317.388.137,00	Rp535.187.488,00	Rp492.029.939,00
Gedunng dan penataran	Rp6.759.846.377,00	Rp5.868.358.127,00	Rp5.614.267.218,00
Mesin dan instalasi	Rp158.777.997.944,00	Rp122.519.519.426,00	Rp104.264.755.512,00
Jalan dan jembatan	Rp1.857.514.914,00	Rp1.764.787.641,00	Rp1.584.333.096,00
Alat pengangkutan	Rp2.659.615.933,00	Rp2.311.770.480,00	Rp1.889.829.572,00
Alat pertanian	Rp1.941.967.318,00	Rp1.941.967.381,00	Rp1.941.967.381,00
Inventaris kantor/rumah	Rp1.331.206.528,00	Rp1.258.406.528,00	Rp1.171.101.127,00
Lain-lain	Rp0,00	Rp0,00	Rp0,00
Jumlah Aktiva Tetap	Rp174.645.537.268,00	Rp136.199.997.125,00	Rp116.958.283.845,00
Akumulasi penyusutan	-Rp110.368.326.081,00	-Rp98.607.717.057,00	-Rp91.114.150.182,00
Nilai Buku Aktiva Tetap	Rp64.277.211.187,00	Rp37.592.280.068,00	Rp25.844.133.663,00

<u>AKTIVA TAK BERWUJUD</u>	Rp0,00	Rp0,00	Rp0,00
<u>AKTIVA DALAM PENYELESAIAN</u>	Rp0,00	Rp0,00	Rp0,00
<u>AKTIVA LAIN</u>			
Biaya yang di tanggihkan	Rp1.472.079.838,00	Rp1.325.826.760,00	Rp1.215.806.449,00
Piutang sangsi	Rp1.233.397.670,00	Rp1.233.397.670,00	Rp1.233.397.670,00
Cadangan piutang sangsi	Rp1.233.397.670,00	Rp1.233.397.670,00	-Rp1.233.397.670,00
Uang jaminan/tanggungan	Rp0,00	Rp0,00	Rp0,00
Sewa dibayar dimuka	Rp2.445.128.120,00	Rp2.281.307.920,00	Rp1.771.433.968,00
Bahan/barang incurant	Rp31.847.776,00	Rp31.847.776,00	Rp31.847.776,00
Cad. Bahan/barang Incourant	Rp31.847.776,00	-Rp31.847.776,00	-Rp31.847.776,00
Aktiva non produktif	Rp320.240.736,00	Rp320.240.736,00	Rp320.340.736,00
Cadangan aktiva non produktif	Rp320.240.736,00	-Rp320.240.736,00	-Rp320.240.736,00
Jumlah Aktiva Lain	Rp3.917.207.958,00	Rp3.607.134.680,00	Rp2.987.240.417,00
JUMLAH AKTIVA	Rp128.298.968.775,00	Rp108.834.049.188,00	Rp75.332.769.990,00
<u>PASSIVA</u>			
<u>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</u>			
Hutang usaha	Rp2.256.014.065,00	Rp4.104.833.742,00	Rp2.521.599.437,00
Hutang Karyawan	Rp21.270.667,00	Rp0,00	Rp30.024.000,00
Hutang lain	Rp32.150.492.681,00	Rp36.111.981.206,00	Rp24.343.109.122,00
Hutang pajak	Rp273.479.455,00	Rp114.122.530,00	Rp211.724.922,00
Transitoria/Antisipasi	Rp0,00	Rp0,00	Rp0,00
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	Rp34.701.256.868,00	Rp40.330.937.478,00	Rp27.106.457.481,00
REKENING PENUTUP	Rp90.597.711.907,00	Rp68.503.111.710,00	Rp48.226.312.509,00

JUMLAH PASIVA	Rp128.298.968.775,00	Rp108.834.049.188,00	Rp75.332.769.990,00
<u>PENDAPATAN</u>			
Pendapatan lain-lain	Rp2.181.482.426,00	Rp2.744.427.804,00	Rp3.546.080.158,00
	Rp2.181.482.426,00	Rp2.744.427.804,00	Rp3.546.080.158,00
<u>HARGA POKOK PENJUALAN & TETES</u>			
Persediaan awal gula sisan	Rp367.549.805,00	Rp662.342.191,00	Rp499.653.680,00
Biaya produksi tahun ini			
- Tanaman	Rp20.226.707.016,00	Rp19.172.891.365,00	Rp16.400.086.609,00
- Tebang dan angkut	Rp6.972.120.112,00	Rp9.636.688.989,00	Rp6.911.223.081,00
- Pabrik	Rp40.151.288.496,00	Rp47.863.642.947,00	Rp35.360.690.500,00
- Pengolahan	Rp12.942.291.802,00	Rp21.384.942.753,00	Rp13.489.109.664,00
- Umum	Rp22.055.845.852,00	Rp15.844.274.729,00	Rp16.970.827.325,00
	Rp102.648.253.282,00	Rp113.902.440.783,00	Rp89.131.937.179,00
Biaya setelah titik pisah produk			
- Pengemasan & angkut gula	Rp14.168.473.865,00	Rp9.904.412.522,00	Rp8.309.034.707,00
- Pembelian tetes MPTR	Rp0,00	Rp0,00	Rp0,00
	Rp14.168.473.865,00	Rp9.904.412.522,00	Rp8.309.034.707,00
Persediaan akhir gula sisan			
Harga pokok produksi af pabrik (Cost of goods manufactured)	Rp587.357.425,00	Rp367.549.805,00	Rp662.342.191,00
Persediaan awal ekonomis	Rp116.596.919.528,00	Rp124.101.645.691,00	Rp97.278.283.375,00
- Gula	Rp14.943.570.105,00	Rp10.543.808.435,00	Rp14.715.107.439,00
- Tetes	Rp2.172.766.057,00	Rp233.873.706,00	Rp1.519.329.188,00
	Rp17.166.336.162,00	Rp10.777.682.141,00	Rp16.234.436.627,00

Harga pokok gula dan tetes tersedia untuk dijual (Cost of goods available for sale)	Rp133.713.255.690,00	Rp134.879.327.832,00	Rp113.512.720.002,00
(Cost of goods available for sale) Persediaan akhir ekonomis			
- Gula	Rp2.177.277.380,00	Rp14.943.570.105,00	Rp10.543.808.435,00
- Tetes	Rp292.621.880,00	Rp2.172.766.057,00	Rp233.873.706,00
	Rp2.469.899.260,00	Rp17.116.336.162,00	Rp10.777.682.141,00
Harga pokok gula & tetes yang terjual (Cost of goods sold)	Rp131.343.356.430,00	Rp117.762.991.670,00	Rp102.735.037.861,00
<u>BIAYA LAIN-LAIN</u>	Rp1.670.898.573,00	Rp1.615.067.052,00	Rp2.346.840.693,00
<u>SELISIH BIAYA DAN PENDAPATAN</u>	Rp130.732.772.577,00	Rp116.633.630.918,00	Rp101.535.798.396,00

Sumber : PG. Pesantren Baru Kediri



Lampiran 11 Rencana Kerja Tahunan PG. Pesantren Baru Kediri

No	Keterangan	2006	2007	2008	2009 (RKO)
1	Laba(Realisasi) Laba(RKAP)	66.567.255.880 55.135.574.000	14.270.718.599 77.866.887.000	39.710.177.000 63.534.659.000	55.320.113.000
2	HPP Gula (Realisasi) HPP Gula (RKAP)	193.052 290.156	491.003 264.124	346.166 297.562	339.427
3	HPP Tetes (Realisasi) HPP Tetes (RKAP)	28.612 40.034	65.586 34.035	42.383 31.159	35.759
4	Biaya Produksi (Realisasi) Biaya Produksi (RKAP)	2006 77.272.065.000 61.046.612.000	2007 95.835.193.000 65.992.007.000	2008 91.567.095.000 69.844.500.000	2009 97.767.628.000
5	Biaya Tenaga Kerja (Realisasi) Biaya Tenaga Kerja (RKAP)	39.285.483.044 33.953.858.000	40.547.292.356 35.335.628.000	38.731.482.000 37.476.268.000	45.200.722.000
6	Biaya Pembibitan (Realisasi) Biaya Pembibitan (RKAP)	1.130.036.412 790.993.000	759.202.837 1.025.980.000	1.472.105.000 1.398.615.000	1.343.808.000
7	Biaya Tanaman (Realisasi) Biaya Tanaman (RKAP)	13.981.663.956 10.221.861.000	18.936.779.504 7.245.730.000	13.910.965.000 11.261.198.000	17.157.382.000
8	Biaya Tebang & Angkut (Real) Biaya Tebang & Angkut (RKAP)	5.880.930.794 6.468.854.000	8.857.611.289 9.972.916.000	4.700.548.000 9.102.987.000	8.643.909.000
9	Biaya Instalasi (Realisasi) Biaya Instalasi (RKAP)	33.394.666.206 18.893.061.000	48.009.321.896 25.806.350.000	38.357.315.000 31.890.553.000	38.506.301.000
10	Biaya Pengolahan (Realisasi) Biaya Pengolahan (RKAP)	6.168.706.340 9.450.544.000	8.060.576.157 11.048.210.000	14.019.780.000 13.050.581.000	20.517.265.000
11	Biaya lain-lain (Realisasi) Biaya lain-lain (RKAP)	2.346.840.693 2.080.750.000	1.615.067.052 3.570.435.600	2.670.711.000 3.140.566.000	5.518.248.000
12	Luas TS & TR (Realisasi) Luas TS & TR (RKAP)	10.251,90 9.060,40	10.137,80 11.458,00	10.607,60 12.070,00	11.996,40
13	Luas TS (Realisasi) Luas TS (RKAP)	1.058,30 1.050,00	843,00 1.326,00	1.024,00 1.005,00	1.005,00
14	Luas TR (Realisasi) Luas TR (RKAP)	9.193,60 8.010,40	9.330,80 10.132,00	9.583,60 11.065,00	10.911,40
15	Total tebu digiling TS & TR (Real) Total tebu digiling TS & TR (RKAP)	9.109.805,00 8.325.000,00	9.568.370,00 10.500.000,00	9.195.666,00 10.962.268,00	10.912.000,00
16	Tebu di Giling TS (Real) Tebu di Giling TS (RKAP)	915.465,00 974.750,00	712.388,00 1.223.605,00	779.679,00 921.090,00	936.228,00
17	Tebu digiling TR (Real) Tebu digiling TR (RKAP)	8.194.340,00 7.350.250,00	8.855.982,00 9.276.395,00	8.415.987,00 10.041.178,00	9.975.772,00

18	Rendemen Total TS & TR (Real)	8,10	6,90	8,56	
	Rendemen Total TS & TR (RKAP)	7,73	7,95	8,04	9,00
19	Rendemen TS (Realisasi)	8,80	7,81	9,61	
	Rendemen TS (RKAP)	8,85	8,69	9,48	10,18
20	Rendemen TR (Realisasi)	8,02	6,82	8,46	
	Rendemen TR (RKAP)	7,58	7,90	7,91	8,89
21	Total SHS TS & TR (Real)	736.625,00	659.948,00	786.403,70	
	Total SHS TS & TR (RKAP)	643.203,90	836.419,50	883.164,60	984.044,00
22	SHS TS (Realisasi)	80.743,60	55.727,00	76.622,50	
	SHS TS (RKAP)	85.202,10	106.546,60	87.498,60	95.501,00
23	SHS MPG exs TR (Realisasi)	209.511,80	153.740,30	226.431,60	
	SHS MPG exs TR (RKAP)	185.076,40	239.753,50	259.701,70	290.576,00
24	SHS milik TR (Realisasi)	446.369,60	450.480,70	483.349,60	
	SHS milik TR (RKAP)	372.925,40	490.119,40	535.964,30	597.967,00
25	Kapasitas Exclusiv (Realisasi)	55.124,00	57.562,00	60.374,00	
	Kapasitas Exclusiv (RKAP)	57.800,00	62.200,00	65.000,00	65.700,00
26	Kapasitas Inclusive (Realisasi)	48.835,00	46.343,00	52.128,00	
	Kapasitas Inclusive (RKAP)	53.000,00	57.000,00	60.000,00	62.000,00
27	Jam Berhenti (Realisasi)	509,00	972,00	566,25	
	Jam Berhenti (RKAP)	317,10	363,61	361,49	240,00
28	Efisiensi Pabrik (Realisasi)	85,40	74,41	86,48	
	Efisiensi Pabrik (RKAP)	86,97	86,18	86,30	87,01

Sumber : PG. Pesantren Baru Kediri