

**PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DENGAN
MENGUNAKAN *INTERNAL BUSINESS PROCESS PERSPECTIVE*
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PROSES PRODUKSI
PT MUNTJUL DIAMOND SIDOARJO**

Michelle Admadja

Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika
juniar.komara@gmail.com

Intisari- Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman terkait perancangan *key performance indicator* dalam *internal business process perspective* guna meningkatkan proses produksi di dalam badan usaha. Selain itu, mengetahui bagaimana pengaruh perancangan *key performance indicator* dengan menggunakan *internal business process perspective* terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis dari sebuah badan usaha.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *applied research* dengan metode pendekatan kualitatif. Penelitian ini berisikan sebuah desain system yakni *balanced scorecard* guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam badan usaha.

Hasil penelitian menggunakan *key performance indicator balanced scorecard* melalui *internal business process perspective* ini menemukan beberapa kelemahan maupun keunggulan dari PT Muntjul Diamond ini. Dari kelemahan dan keunggulan yang ditemukan inilah, badan usaha dapat dengan mudah merancang, memperbaiki, bahkan mempertahankan badan usaha mereka.

Kata kunci : *key performance indicator, balanced scorecard, internal business process perspective*

Abstract- *PT Muntjul Diamond is a manufacture company that focused on making karoseri in the past fifty years. Every year the competition on karoseri business is getting more and more difficult. This Situation triggered by different aspect of the society starting from politics conditions, economics, and social conditions of the country. As a result PT. Muntjul Diamond must carefully think of the right strategy for their businesses in order to be able to compete in the market of karoseri business.*

This paper will mainly discussed about internal business process perspective. The main purpose of this research and study is to find out whether the company running the business in tune with their vision and mission. The result of scorecard is essential, because it is going to be used as a reference for their business strategy. The performance measurement in this paper will be using the concept of balance scorecard. The balance scorecard is a management system aimed at translating an organization strategic goals (vision and mission) into set performance objectives to ensure that the organization strategic goals are met.

Keywords : *key performance indicator, balanced scorecard, internal business process perspective*

PENDAHULUAN

Tingkat persaingan yang semakin ketat dalam industri karoseri menuntut pihak manajemen untuk selalu berhati-hati dan kritis dalam menjalankan badan usaha serta tidak lupa untuk selalu memperhatikan kinerja dalam setiap kegiatan operasional yang dilakukan supaya mampu berkompetisi dalam lingkungan bisnis saat ini.

Perkembangan teknologi di tandai dengan bisnis di bidang teknologi menjadi bisnis nomor satu di beberapa tahun terakhir. Perkembangan ini menyebabkan proses bisnis menjadi lebih mudah dan banyak inovasi dilakukan badan usaha dengan teknologi yang ada. Kedua, perkembangan infrastruktur dapat dilihat dari banyaknya sarana dan prasarana baru yang bermunculan mulai dari jalan, jembatan, listrik, jaringan internet yang kemudian memberikan banyak kemudahan untuk badan usaha dalam mengembangkan bisnisnya. Ketiga, perkembangan dalam sumberdaya manusia, hal ini ditandai dengan banyaknya sumberdaya manusia yang bekerja antar negara dan banyak juga sistem dalam sebuah badan usaha yang diadopsi dari negara lain. Beberapa dampaknya ide-ide marketing semakin kreatif, manajemen semakin bagus, lebih efektif dan efisien sehingga menghasilkan kualitas bisnis pun meningkat secara merata.

Menurut Kaplan & Norton (2000) ,di tengah persaingan yang semakin ketat ini pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah amat vital. Oleh karena itu badan usaha harus memiliki sebuah langkah-langkah untuk menciptakan kekayaan itu dan setiap langkah diawali dengan sebuah visi, misi, target, strategi dan ukuran kinerja yang jelas. “*Balanced scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen dimana *balanced scorecard* menerjemahkan visi, misi dan strategi badan usaha ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis” (Mulyadi, 2001). Ukuran menjadi begitu penting untuk badan usaha, karena ukuran kinerja badan usaha dapat dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk pengambilan keputusan-keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait dalam badan usaha.

Model *balanced scorecard* mencakup empat perspektif, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. *Financial perspective* akan menghubungkan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dari tiga perspektif lain, *customer perspective* menjelaskan dimana badan usaha akan menargetkan segmen pasarnya untuk bersaing, *internal business process perspective* mendefinisikan proses internal badan usaha yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada

pelanggan dan badan usaha, *learning and growth perspective* menjelaskan bahwa badan usaha juga membutuhkan kemampuan yang digunakan badan usaha untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

Empat perspektif yang ada pada *balanced scorecard* saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Sistem *balanced scorecard* ini baik untuk digunakan karena *balanced scorecard* menyeimbangkan kinerja badan usaha supaya mendapatkan dampak yang maksimal. Penelitian Tanaka (2013) yaitu penerapan *balanced scorecard* pada kinerja PT. Bank Sulut menunjukkan bahwa kinerja Bank Sulut sudah cukup baik, PT. Bank Sulut sudah baik untuk mempertahankan jumlah pelanggan dan kepuasan pelanggan, dan berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan bahwa PT. Bank Sulut bisa mencapai standar terbaik BOPO (biaya operasi terhadap pendapatan operasi) yang menurut Bank Indonesia adalah 85%-92%, hal ini berarti PT. Bank Sulut berhasil menekan biaya operasi. Christina & Sudana (2011) melakukan penelitian di PT. Adhi Karya dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam mengevaluasi kinerja PT. Adhi Karya yang menunjukkan bahwa kinerja PT. Adhi Karya pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010. Hal ini dicerminkan dari empat perspektif yang digunakan yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, serta *learning and growth perspective*.

Balanced scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi badan usaha ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced scorecard* adalah salah satu sistem manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak badan usaha dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Berdasarkan hasil riset dari beberapa penelitian ditemukan bahwa pada tahun 2001 sekitar 44% badan usaha di seluruh dunia telah menggunakan *balanced scorecard* dengan rincian 57% badan usaha di Inggris, 46% di Amerika Serikat, dan sebanyak 26% di Jerman dan Austria. Pada penelitian oleh Bain & Company juga memperlihatkan bahwa dari 708 badan usaha di lima benua sebanyak 62% telah menggunakan *balanced scorecard* (Hendricks, 2004). Survey lain di Amerika Serikat oleh majalah *Fortune* mengestimasi bahwa 60% dari 1000 badan usaha telah mencoba menggunakan *balanced scorecard*. Survey pada badan usaha Finlandia juga memperlihatkan 31% dari responden memiliki beberapa macam jenis sistem *balanced scorecard* dan 30% mengimplementasikan satu macam saja (Silk, 1998 dalam Hallman, 2005). Hal ini disebabkan karena pihak manajemen di dalam badan usaha mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang

mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi badan usaha, dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam badan usaha.

PT. Muntjul Diamond adalah sebuah badan usaha perseroan terbatas yang berdiri sejak tahun 1965, PT. Muntjul Diamond bergerak dalam bidang karoseri seperti pembuatan *dump truck, flat desk, trailer, tangki* dll. Masalah yang terus menerus di hadapi oleh PT. Muntjul Diamond adalah kesulitan dalam meningkatkan penjualan di tengah persaingan yang semakin ketat. *Market leader* dalam bisnis dirasa semakin kuat mendominasi pasar dan pemain-pemain lainnya juga semakin mengancam dengan berbagai strategi inovasi yang mereka lakukan. PT. Muntjul Diamond sudah memiliki visi, misi, dan strategi namun belum di terjemahkan dan di jalankan dengan baik sehingga kurang memberikan dampak yang positif untuk membantu badan usaha di tengah persaingan. Visi, misi dan strategi badan usaha seharusnya diterjemahkan dalam sebuah kerangka kerja yang jelas sehingga badan usaha dapat memiliki suatu langkah-langkah yang strategis untuk dapat mencapai visi badan usaha.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, *research question* yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penerapan *balanced scorecard* yang berfokus pada *internal business process perspective* dalam upaya mengimplementasikan strategi guna memperbaiki dan meningkatkan proses produksi PT. Muntjul Diamond?” *Research question* dijabarkan dalam beberapa *mini research question*, yaitu:

1. Bagaimana kebijakan manajemen yang sedang diterapkan badan usaha saat ini untuk menunjang terwujudnya visi dan misi PT. Muntjul Diamond?
2. Bagaimana pengukuran kinerja terkait proses bisnis PT. Muntjul Diamond apabila ditinjau dari *key performance indicator balanced scorecard*?
3. Bagaimana analisis hambatan yang timbul dari pengukuran kinerja yang telah dilakukan PT. Muntjul Diamond?
4. Bagaimana strategi yang dapat diupayakan untuk memperbaiki kinerja PT. Muntjul Diamond melalui perancangan *key performance indicator* dengan menggunakan *internal business process perspective*?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *applied research*, dimana peneliti menjelaskan permasalahan yang sering terjadi di dalam PT. Muntjul Diamond, kemudian penulis mendesain sebuah sistem yaitu *balanced scorecard* guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam badan usaha.

Metode pengumpulan data

Penulis menggunakan data dokumen yang sudah di evaluasi di tahun 2016 dan melakukan observasi serta wawancara dilakukan tahun berikutnya yaitu tahun 2017. Harapan penulis yaitu apakah perancangan *key performance indicator* melalui *internal business process perspective* dapat efektif untuk mengoptimalkan kegiatan proses produksi badan usaha berupa kejelasan penggunaan ukuran kinerja dan sebagai alat komunikasi bagi antar karyawan, masyarakat, dan pemegang saham.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Muntjul Diamond merupakan badan usaha swasta yang bergerak dalam bidang manufaktur dimana mengkhususkan diri dalam pembuatan karoseri transportasi khusus, seperti *Fuel Tank, Chemical Tank, Bulk Tank, Fire Truck, Concrete Mixer, Car Carrier, Trailer, Wing Box*, dan produk spesifik lainnya yang dapat dipesan dalam spesifikasi standar atau disesuaikan. PT. Muntjul Diamond dalam melakukan proses produksinya sangat bergantung pada permintaan *customer*, dimana produksinya hanya berdasarkan *job order* saja sehingga pada situasi tertentu saja badan usaha ini melakukan proses penarikan karyawan baru pada divisi produksi dari pihak *outsourc*e yang akan dikontrak hanya selama masa produksi berlangsung.

PT. Muntjul Diamond merupakan salah satu badan usaha manufaktur terbesar di Jawa Timur dan telah berevolusi menjadi badan usaha berskala nasional, badan usaha ini menerapkan kebijakan mutu yaitu dengan sumberdaya manusia yang dimiliki mampu untuk terus melakukan inovasi produk sesuai dengan perkembangan zaman modernisasi agar dapat mencapai komitmen badan usaha terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan. PT. Muntjul Diamond selalu berusaha meningkatkan kualitas proses produksi dan sumberdaya untuk mencapai produk yang memiliki kualitas terbaik, selain itu *control* kualitas, layanan pribadi, dan selalu memperhatikan setiap permintaan *customer* secara *detail* untuk memastikan badan usaha ini sebagai badan usaha yang dinamis dalam pasar yang sangat kompetitif.

Komitmen yang dimiliki oleh PT. Muntjul Diamond meliputi komitmen untuk para *staff* karyawan, konsumen, maupun *director*. Kepada para pelanggan, PT. Muntjul Diamond berkomitmen untuk meningkatkan kualitas proses produksi dan sumber daya untuk mencapai produk dengan kualitas terbaik, kemudian *control* kualitas, layanan pribadi, serta mempertahankan setiap permintaan *customer* secara detail. Kepada *staff* karyawan PT. Muntjul Diamond, badan usaha berkomitmen untuk mendidik para *staff* agar dapat lebih berkembang dari segi *skill* maupun *work experience*, kemudian akan menciptakan budaya organisasi secara kekeluargaan untuk memberi kenyamanan kepada para *staff* karyawan saat bekerja sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang maksimal. Sedangkan kepada *Board of Director*, badan usaha berkomitmen untuk saling bekerjasama dalam mempertahankan dan memajukan PT. Muntjul Diamond, kemudian supaya memperoleh pendapatan yang adil sesuai dengan investasi yang telah ditanamkan kepada badan usaha.

Untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan strategis maka PT. Muntjul Diamond berhasil memperoleh sertifikat TUV dan mengikuti standar sesuai dengan ISO 9001:2008. TUV adalah sertifikasi Jerman yang menyatakan keselamatan dan aturan-kepatuhan dengan ISO keluaran Jerman. Tidak semua badan usaha karoseri mampu memperoleh sertifikasi dari TUV ini dan dengan memperoleh TUV ternyata banyak memberikan efek yang baik untuk badan usaha. Dalam TUV terdapat *Standard Operating Procedure* dan *Work Instruction* yang sudah disusun dan digunakan badan usaha dalam mendukung visi dan misi PT. Muntjul Diamond, selain itu diharapkan karyawan juga mampu bekerja menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang sudah disetujui oleh ISO tersebut. Selain hanya bekerja mengikuti *Standard Operating Procedure* dan *Work Instruction* yang sudah sesuai dengan ISO, badan usaha juga menerapkan strategi pengadaan *control* mutu yang ketat guna menjaga kualitas produknya yaitu dengan cara melakukan *internal audit* dari pihak TUV yang dilakukan setahun dua kali. Hal lain diluar pengendalian kualitas yang dilakukan PT. Muntjul Diamond yaitu mengadakan *training*, baik yang bersangkutan dengan *system* keamanan, teknologi informasi, produksi maupun dalam bidang peningkatan mutu sumber daya manusia. Strategi lain yang dilakukan yaitu dengan mengadakan evaluasi tentang kinerja karyawan secara berkala gunanya untuk mengetahui bagaimana kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, evaluasi terkait proses produksinya dan *quality control*. Dari penjelasan diatas dapat diketahui hal apa saja yang perlu mendapat perhatian

oleh badan usaha supaya mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kualitas hasil produksi.

Permasalahan utama yang ditemukan dalam internal bisnis proses yaitu badan usaha tidak bisa tepat waktu dalam memenuhi pesanan *customer*. Hal ini mengakibatkan badan usaha harus mengeluarkan biaya lebih untuk menggaji karyawan lapangan yang lembur supaya badan usaha bisa memenuhi pengiriman pesanan yang tepat waktu sesuai perjanjian dengan *customer*. Sedangkan ada beberapa strategi yang dapat diupayakan untuk mengurangi pengeluaran biaya gaji, yaitu dengan lebih meningkatkan kinerja dalam kegiatan proses produksi. Peningkatan kinerja yang dimaksud seperti mengatur ketepatan waktu dalam menerima bahan baku dari *supplier*, mengatur ketersediaan jumlah tenaga kerja yang sudah ahli dibidangnya, rajin melakukan perbaikan mesin atau *upgrade* mesin yang sudah tidak layak pakai. Dengan peningkatan kinerja secara keseluruhan maka akan melancarkan proses produksi dan meminimumkan terjadinya barang cacat sehingga hal ini akan sangat membantu badan usaha dalam memenuhi pesanan *customer* dengan tepat waktu.

Adapun masalah yang timbul, yaitu:

A. Kesulitan dalam meningkatkan target penjualan setiap bulannya

Tercapainya target penjualan menunjukkan bahwa marketing mampu bekerja secara maksimal dalam memasarkan produk yang dimiliki PT. Muntjul Diamond. Dalam hal ini, badan usaha sering merasa kesulitan dalam meningkatkan target penjualan setiap bulannya sehingga mengakibatkan *omzet* penjualan pertahun yang didapat juga tidak menentu. Tidak tercapainya target penjualan disebabkan karena badan usaha tidak mampu dalam bersaing harga dengan pesaing bisnis yang lain. Badan usaha lebih memilih untuk tetap mematok harga yang cukup mahal jika dibanding dengan pesaing yang lain, akan tetapi tetap bisa menjaga kualitas hasil produksi yang terjamin mutunya. Penyebab lain ketidaktercapaian target penjualan yaitu karyawan yang dimiliki kurang ahli dan berkompeten dalam negosiasi kepada *customer* baru sehingga seringkali *board of director* yang turut campur tangan dalam memenangkan proyek besar.

B. Target yang ditetapkan *top management* kepada divisi produksi sering tidak tercapai

Target yang ditetapkan *top management* kepada divisi produksi sering tidak tercapai. Hal ini dapat dilihat dari laporan sasaran mutu yang diserahkan oleh divisi produksi pada setiap awal bulan, dimana tidak bisa mencapai angka nol persen. Ketepatan waktu saat produksi karoseri juga sangat penting karena hal ini akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, badan usaha terkadang tidak mampu memenuhi ketepatan waktu dalam melakukan proses produksi. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang ada pada divisi produksi kurang memadai. Kebanyakan karyawan lapangan yang ada memang didapat dari pihak *outsourcing* yang hanya akan bekerja selama masa kontrak. Terkadang, badan usaha merasa kesulitan ketika mendapatkan karyawan *outsourcing* yang kurang berpengalaman dalam hal memproduksi karoseri, sehingga badan usaha membutuhkan tambahan waktu untuk melakukan *training* karyawan tersebut untuk beberapa saat dimana hal ini juga menjadi salah satu penyebab keterlambatan hasil proses produksi.

Dengan menggunakan jasa *outsourcing* untuk badan usaha yang *job order* memang terkadang efektif dan menguntungkan, karena bisa mengurangi beban gaji bagi karyawan lapangan. Akan tetapi hal ini tidak efisien, karena terkadang badan usaha kesulitan mendapatkan karyawan yang sudah berpengalaman dan terbukti kinerjanya baik. Selain itu, proses produksi juga bisa terhambat karena terkadang ada beberapa proses produksi yang terlewatkan, seperti ada yang terlewat belum di las atau baut kurang kencang, hal ini dikarenakan jumlah karyawan lapangan yang kurang memadai sehingga memperlambat kinerja karena harus mengulangi lagi beberapa proses yang terlewatkan tersebut.

Penyebab lainnya dapat juga berasal dari ketersediaan bahan baku yang cukup lama sehingga menghambat proses produksi. Hal ini dikarenakan proses pemesanan hingga barang datang membutuhkan waktu tunggu lima hari dan tidak bisa lebih cepat. Selain itu, keterlambatan dari pihak customer yang juga seringkali terjadi. Keterlambatan yang dimaksud yaitu ketika dari pihak produksi akan mengerjakan tahap *finishing* atau pengecatan unit karoserinya, seringkali *customer* tidak memberikan tanggapan yang

responsive sehingga waktu tunggu untuk menunggu tanggapan *customer* juga menyebabkan mundurnya *schedule* yang sudah dibuat.

C. Kurangnya memperhatikan kesejahteraan karyawan sehingga *turnover* karyawan cukup tinggi

Keberadaan karyawan dalam suatu badan usaha merupakan hal yang sangat penting karena tanpa campur tangan karyawan, badan usaha tidak bisa menjalankan kegiatan operasional secara maksimal. Karyawan akan mampu bekerja secara maksimal apabila mendapat *training* khusus, kesempatan yang diberikan badan usaha supaya karyawan tersebut bisa berkembang, dan juga dukungan dari lingkungan sekitar saat bekerja. Dalam hal ini, badan usaha kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan sehingga *turnover* karyawan cukup tinggi. Banyak karyawan yang merasa kurang bisa maju dan berkembang dikarenakan dalam badan usaha ini sangat sulit sekali mendapatkan jabatan yang tinggi. Mendapatkan suatu jabatan yang tinggi memang tidak mudah, tapi setiap orang yang memiliki kompetensi baik layak untuk mendapatkan jabatan yang bagus dalam pekerjaannya. Terkadang pada suatu saat tertentu pihak manajemen memberikan kesempatan bagi hanya beberapa karyawan saja yang dirasa memiliki potensi, dimana karyawan tersebut akan dilatih dan ditambah kompetensinya, akan tetapi tetap saja akan sulit sekali untuk naik jabatan, kecuali jabatan tersebut memang sedang kosong dan diperlukan pengganti untuk menempati jabatan tersebut.

Penyebab ketidaksejahteraan karyawan selanjutnya ialah karena perubahan budaya organisasi dari kekeluargaan menjadi system ISO. Bagi beberapa karyawan menganggap bahwa hal ini akan mempersulit pekerjaan mereka, padahal dulunya serba dimudahkan. Budaya organisasi kekeluargaan yang sangat kental dalam badan usaha ini menyebabkan beberapa karyawan tidak bersedia untuk menjalankan system ISO yang baru karena dirasa mempersulit pekerjaan mereka. Selain itu, ketidakcocokan karyawan dengan *culture* yang ada di badan usaha ini. *Culture* yang dimaksud seperti sikap disiplin namun *respect* yang ditunjukkan oleh *Board of Director* dan *top management* serta budaya organisasi yang terkadang masih menerapkan budaya kekeluargaan dan sudah ada sejak didirikannya badan usaha ini.

Kompensasi gaji yang diberikan untuk karyawan lapangan dan karyawan kantor juga berbeda, dimana karyawan lapangan yang bekerja selama masa kontrak hanya mendapat gaji sesuai dengan UMR pemerintah dan karyawan lapangan tetap juga mendapatkan gaji yang sama, hanya saja terkadang jika dari hasil pekerjaan dirasa memuaskan, maka pihak manajemen juga akan memberikan bonus hanya kepada beberapa karyawan lapangan saja. Sedangkan untuk karyawan kantor tidak ada tambahan bonus. Karyawan kantor dan karyawan lapangan juga sama-sama akan mendapat tunjangan hari raya.

Dalam menerapkan strategi yang baru, badan usaha berharap agar strategi baru yang diterapkan mampu membuat badan usaha menjadi lebih unggul dibanding pesaing bisnis yang lain. Perencanaan strategi baru diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan yang kuat dan kelayakitan yang tinggi terhadap produk yang diberikan serta akan memberikan kepuasan tersendiri bagi pelanggan dalam menggunakan layanan dan mutu terbaik yang diberikan badan usaha, dimana hal ini nantinya juga dapat meningkatkan pendapatan dan profitabilitas bagi badan usaha.

Sejauh ini, badan usaha hanya mengukur kinerja keuangan hanya didasarkan pada naik turunnya angka penjualan maupun *complain* atas layanan dan mutu yang diberikan kepada *customer*. Pengukuran yang menjadi fokus hanyalah seberapa besar peningkatan *volume* penjualan, karena dengan meningkatnya *volume* penjualan badan usaha akan memperoleh profitabilitas yang lebih dan akan dimanfaatkan badan usaha dalam meningkatkan aktivitas investasi. Apabila *volume* penjualan menurun maka kinerja operasional badan usaha dianggap buruk. Kinerja keuangan dianggap kurang memberikan dukungan dalam strategi baru badan usaha. Kinerja keuangan dianggap kurang memperhatikan masalah kepuasan pelanggan, mutu suatu produk, ketepatan waktu, serta kesejahteraan karyawan.

Adapun rekomendasi terkait masalah yang ada dalam PT Muntjul Diamond adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Tabel Rekomendasi

No	Masalah	<i>Performance Measure</i>	<i>Strategi Initiatives</i>	Dampak
1.	Pemesanan <i>raw material</i> /bahan baku yang sering terlambat. Keterlambatan yang terjadi lumayan sering dan terlambatnya hingga mencapai satu minggu untuk setiap kali ada pemesanan barang. Terlambat yang terjadi disebabkan proses ordering dr supplier sendiri yang lama karena harus sesuai prosedur pengiriman	<i>-Ontime delivery percentage</i> <i>-Cycle time for productivity</i>	-Menerapkan peraturan / pinalti yang jelas dengan <i>supplier raw material</i> jika ada keterlambatan pengiriman barang -Pengecekan <i>inventory</i> secara berkala dan melakukan pembelian bahan baku sebagai cadangan ketika sewaktu-waktu dibutuhkan	Menyimpan inventory sebagai bahan baku tidak akan membawa kerugian, karena bahan bakunya bersifat tahan lama. Sehingga dengan memiliki cadangan bahan baku sbg inventory akan mengurangi terjadinya keterlambatan pada proses produksi
2.	Mesin – mesin primary yang kurang diperhatikan kondisinya: <ul style="list-style-type: none"> o <i>Guilottine machine</i> o <i>Rolling machine</i> o <i>Plasma cutting machine</i> o <i>Shapping machine</i> o <i>Bandshaw machine</i> Mesin-mesin diatas memiliki usia yang sudah lebih dari 20 tahun dan maintenance dilakukan hanya ketika terjadi kerusakan sehingga menyebabkan pekerjaan harus ditunda minimal 2hari untuk perbaikan mesin	<i>-Maintenance Machine</i> <i>-Peremajaan Equipment</i>	-Peremajaan <i>equipment</i> secara berkala - Perawatan mesin secara berkala, agar mesin tetap dalam kondisi prima / siap untuk digunakan . Maintain mesin minimal setahun 2kali karena mesin-mesin tsb saat ini usianya sudah lebih dari 20 tahun	Kemacetan penggunaan mesin akan menghambat jalannya proses produksi, sehingga diharapkan badan usaha dapat melakukan peremajaan equipment dan maintenance machine secara berkala
3.	Kurangnya jumlah Supervisi (hanya 1 orang untuk setiap tahapan) untuk mengawasi jalannya proses	<i>-Ontime delivery percentage</i> <i>-Decrease loss time production</i> <i>-Number of training and product knowledge</i>	-Menambah jumlah supervisi -Memberikan <i>product knowledge</i> dan pelatihan khusus bagi karyawan lain yang dirasa membutuhkan sehingga tidak hanya bergantung dengan satu supervisi saja	Supervise yang lebih dari satu orang akan membantu badan usaha saat melakukan inspeksi sehingga tidak tergantung hanya pada 1 supervisi. Selain itu akan meningkatkan ketepatan waktu karena pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh supervise akan dihandle

				oleh supervise yang lain
4.	Perubahan minor terhadap produk (eg. Warna). Dalam sebulan jumlah customer mencapai 10 orang dimana minimal 3-4 orang yang sering mengganti cat pewarnaan untuk karoseri.	-Decrease loss time production -Cycle time for productivity -Number of changing design/customer	-Membuat peraturan dan sistem pinalty yang jelas untuk mengatur batas waktu apabila customer ingin melakukan perubahan minor terhadap produknya -Menyediakan staff khusus yang bertugas untuk melakukan follow up sehingga proses produksi tetap bisa on time	Perubahan design (terutama warna) sering juga menyebabkan terjadinya keterlambatan proses produksi
5.	Defect unit masih terjadi dikarenakan kurang ketelitian dari quality control terhadap kerapian dan keindahan hasil akhir	-Number of defect product -Product knowledge	-Teliti terhadap kerapian pekerjaan dan pengamanan penggunaan unit karoseri saat melakukan quality control -Training kepada karyawan lama maupun karyawan baru untuk staff lapangan supaya optimal dalam melakukan kinerja -Proses otorisasi dan inpeksi yang lebih teliti guna menghindari kesalahan prosedur	Supaya divisi quality control lebih teliti dan professional saat melakukan inspeksi sehingga dapat mencegah adanya defect unit

Sumber : Telaah Peneliti

KESIMPULAN

Dalam melakukan pengukuran kinerja, PT. Muntjul Diamond cenderung menggunakan cara yang tradisional yaitu hanya memperhatikan aspek keuangan saja. Begitu pula dalam mengukur pencapaian seluruh personel karyawan yaitu hanya mengukur tingkat penjualan yang dihasilkan dan sistem yang berlaku yaitu *top down*, artinya karyawan yang hanya berada pada lini bawah masih kurang mampu menyumbangkan ide yang berguna bagi badan usaha. Hal ini disebabkan karena terbatasnya pemahaman strategi yang tengah dijalankan.

Peneliti berasumsi bahwa kinerja tradisional saja tidak cukup untuk menunjang kinerja operasional badan usaha sehingga peneliti menyarankan untuk memperbaiki system kinerjanya dengan menggunakan *balanced scorecard*. Langkah pertama dalam penerapan *balanced scorecard* yaitu memahami benar bagaimana visi dan misi yang dimiliki badan usaha kemudian menyusun sasaran strategi apa yang ingin dicapai. Sasaran strategis yang ingin dicapai harus

memiliki tolok ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan maupun realisasi dalam pelaksanaan strategi yang telah didefinisikan.

Setiap masing-masing perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard* memiliki tujuan strategis yang berbeda-beda. *Financial perspective* memiliki tujuan strategis yang berfokus pada peningkatan *shareholder value*. *Customer perspective* memiliki tujuan strategis yang berfokus pada peningkatan *firm equity*. *Internal business process* memiliki tujuan strategis yang berfokus pada peningkatan *organizational capital*. *Learning and growth perspective* memiliki tujuan strategis yang berfokus pada peningkatan *human capital*. Meskipun memiliki tujuan strategis yang berbeda-beda akan tetapi peneliti merangkum tema strategis dari masing-masing perspektif yaitu **mampu meningkatkan kinerja operasional secara keseluruhan, kualitas sumberdaya manusia yang *professional*, dan kepuasan pelanggan tertinggi.**

Kemudian langkah selanjutnya yaitu menyelaraskan ukuran *balanced scorecard* dengan strategi badan usaha melalui *cause and effect relationship, outcomes and performance drivers*, dan *linkage to financial*. Ketiga prinsip ini sangat penting bagi *balanced scorecard* karena mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang padu.

Langkah terakhir yaitu bagaimana peneliti mampu menyusun peta strategis untuk membantu badan usaha dalam menunjukkan target apa yang ingin dicapai badan usaha namun dalam kemasan yang sederhana dan menyeluruh. Setelah peneliti memahami bagaimana sasaran strategis, tolok ukur, maupun *strategy map* yang ingin dicapai barulah memasuki tahap perancangan *key performance indicator balanced scorecard* untuk menunjang kinerja badan usaha dalam pencapaian visi dan misi PT. Muntjul Diamond. Dalam skripsi ini, peneliti hanya berfokus kepada perancangan *key performance indicator balanced scorecard* yang ada dalam badan usaha sehingga strategi inisiatif yang dirancang juga hanya fokus pada *internal business process*.

Setelah memasuki tahapan perancangan *key performance indicator* dan menentukan strategi inisiatif apa yang akan dilakukan, badan usaha juga harus menentukan upaya apa saja yang akan ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerja operasional badan usaha. Upaya yang

dilakukan berupa sosialisasi *balanced scorecard* dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, hal ini bertujuan untuk pembangunan komitmen bagi setiap individu supaya perancangan *key performance indicator balanced scorecard* yang sudah dibuat dapat dilaksanakan dan diaplikasikan dengan mudah bagi seluruh level jabatan PT. Muntjul Diamond.

DAFTAR PUSTAKA

Christina, Sudana, 2011, Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*, Skripsi, Bali : Universitas Udayana Bali.

Hansen, D. R., dan M. M. Mowen, 2006, *Management Accounting* (Buku 1), edisi ketujuh, Jakarta: Salemba Empat.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press

_____. 2000. *The Strategy Focused Organization*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

_____. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

_____. 2006. *Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat. Pelipatganda

_____. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Murhadi, Werner R. 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Performance Measurement*. Surabaya : PT. Guna Widya

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Diagnostic: Maintaining Maximum Performance*. 2005. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

____. 2002. *Balanced Scorecard Diagnostic*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

Tanaka, Vanne, 2013, Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut, Skripsi, Manado : Universitas Sam Ratulangi Manado.

Tjahjono, Heru Kurnianto. 2004. *Budaya Organisasional & Balanced Scorecard; Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta. Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah.

Yuwono, Sony dkk, 2003, Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.