



**PERANCANGAN *SCORECARD* INDIVIDU PADA
OBJEKTIF STRATEGIK *OPTIMIZING TISSUE MILL*
DI UNIT BISNIS *TISSUE***

TESIS

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

Agustinus Yunan Pribadi

55309120013

PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2013



**PERANCANGAN *SCORECARD* INDIVIDU PADA
OBJEKTIF STRATEGIK *OPTIMIZING TISSUE MILL*
DI UNIT BISNIS *TISSUE***

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana Program Magister Teknik Industri**

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

Agustinus Yunan Pribadi

55309120013

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCA SARJANA
2013**

PERNYATAAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar – benarnya bahwa seluruh tulisan dan pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Perancangan *Scorecard* Individu Pada Objektif Strategik
Optimizing Tissue Mill di Unit Bisnis *Tissue*.
Nama : Agustinus Yunan Pribadi
NIM : 55309120013
Program : Pascasarjana – Program Magister Teknik Industri
Tanggal :

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Teknik Indisutri Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister pada sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS

Tesis S2 yang tidak dipublikasikan terdaftar dan tersedia diperpustakaan Kampus Menteng, dan terbuka untuk umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada pengarang dengan mengikuti aturan HaKI yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau peringkasan hanya dapat dilakukan seizin pengarang dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebut sumbernya.

Memperbanyak atau menerbitkan sebagian atau seluruh tesis haruslah seizin Direktur Program Pascasarjana UMB.



Kata Pengantar

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena rahmat, berkat dan karuniaNya sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis dengan judul :

“ Perancangan *Scorecard* Individu Pada Objektif Stratejik *Optimizing Tissue Mill* di Unit Bisnis *Tissue*.”

Tesis ini disusun guna memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Studi Magister Teknik Industri Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana, dan diharapkan bermanfaat bagi semua pihak. Pada penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus atas hidup, berkat dan kasih melimpah yang selalu diberikan.
2. Ir. Hardianto Iridiastadi, MSIE., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan memberikan petunjuk selama tesis ini.
3. Dr. Lien Herliani Kusumah, MT selaku Ketua Program Studi Magister Teknik Industri.
4. Segenap Dosen Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana yang telah memberikan ilmu pengetahuan, arahan belajar dan diskusi yang mencerdaskan.
5. Kepada orang tua Fx. Poniman dan Wahyu Marutiningsih yang memberikan dukungan baik berupa doa, semangat maupun materi.
6. Kepada kakak tercinta Bernadeta Diah Listianingsih atas semangat dan dukungan yang diberikan.
7. Kepada Bapak Bong Edison selaku Direktur PT. Graha Cemerlang Paper Utama atas kesempatannya untuk melakukan penelitian dan bimbingannya dalam penyusunan tesis.
8. Segenap karyawan PT. Graha Cemerlang Paper Utama yang telah membantu dan mendukung dalam penyusunan tesis ini.

9. Segenap karyawan dan pengelola Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana.
10. Teman – teman Magister Teknik Industri yang tetap selalu menjaga semangat kebersamaan dalam sebuah kelas.
11. Kepada teman – teman gereja terimakasih atas semangat dan doa yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih mempunyai banyak kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan adanya saran yang membangun demi pengembangan ilmu pengetahuan. Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat dan kita senantiasa mendapatkan limpahan berkat dan kasih dari Tuhan .



Jakarta, 28 Oktober 2013

Agustinus Yunan Pribadi

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Daftar Isi

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan	iii
Pedoman Penggunaan Tesis	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Masalah	5
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Strategik	8
2.2 Manajemen Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3 Proses <i>Cascading Scorecard</i>	15
2.4 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Peta Strategi Perusahaan	24
3.2 Perumusan <i>Lead Indicator</i>	26
3.3 Pembuatan Scorecard	33
BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	38
4.1.1 Sejarah Perusahaan	38
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	38
4.1.3 Struktur Organisasi	38

4.1.3.1	Departemen Produksi	39
4.1.3.2	Departemen Logistik	40
4.1.3.3	Departemen <i>Maintenance</i>	41
4.1.3.4	Departemen <i>Quality Control</i>	42
4.1.3.5	Departemen <i>HR & GA</i>	43
4.1.4	Proses Bisnis Perusahaan	44
4.2	Analisa Data	49
4.2.1	Perumusan <i>Lead Indicator</i>	49
4.2.2	Perancangan <i>Scorecard</i> Individu	65
4.2.3.1	Departemen Produksi	65
4.2.3.2	Departemen Logistik	72
4.2.3.3	Departemen <i>Maintenance</i>	74
4.2.3.4	Departemen <i>Quality Control</i>	78
4.2.3.5	Departemen <i>HR & GA</i>	80

BAB V PEMBAHASAN

5.1	Proses <i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i>	84
5.2	Implikasi Bagi Perusahaan	86
5.3	Keterbatasan Penelitian	88
5.4	Hambatan Penelitian	89

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan	90
6.2	Saran	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Daftar Tabel

Tabel 3.1.	<i>Identification of the Knowledge Process Outcome</i>	26
Tabel 3.2.	<i>Impact on the Bussines Process</i>	27
Tabel 3.3.	<i>Measurable Action Generation</i>	28
Tabel 3.4.	<i>Template KM Solution for Attribute</i>	29
Tabel 3.5.	Daftar Pertanyaan <i>Interview Level Strategical</i>	30
Tabel 3.6.	Daftar Pertanyaan <i>Interview Level Tactical</i>	31
Tabel 3.7.	Daftar Pertanyaan <i>Interview Level Operational</i>	32
Tabel 3.8.	Metode Diagram <i>Braintroming</i>	33
Tabel 3.9.	<i>Measurable Action Generation</i>	34
Tabel 3.10.	<i>Measurable Action Analysis</i>	35
Tabel 4.1.	Spesifikasi Produk	46
Tabel 4.2.	<i>Knowledge Bottleneck</i>	49
Tabel 4.3.	<i>Key Perfomace Indicator</i> Perusahaan	50
Tabel 4.4.	<i>KM Solution Model</i> – Target produksi tidak tercapai	51
Tabel 4.6.	<i>KM Solution Model</i> – <i>Reject</i> produksi tinggi	52
Tabel 4.7.	<i>KM Solution Model</i> – Frekuensi <i>breakdown</i> mesin tinggi.	53
Tabel 4.8.	<i>KM Solution Model</i> – Kualitas produk tidak stabil.....	54
Tabel 4.9.	<i>KM Solution Model</i> – <i>Supply chain</i> tidak optimal	55
Tabel 4.10.	<i>KM Solution Model</i> – Keterampilan karyawan tidak merata	56
Tabel 4.11.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.4	57
Tabel 4.12.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.5.....	57
Tabel 4.13.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.6	59
Tabel 4.14.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.7	60
Tabel 4.15.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.8	61
Tabel 4.16.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.9	62
Tabel 4.17.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.10	63
Tabel 4.18.	<i>Key Succes Factor</i> Department	65

Tabel 4.19.	<i>Scorecard Individu Manager Produksi</i>	68
Tabel 4.20.	<i>Scorecard Individu Asisten Manager Produksi</i>	68
Tabel 4.21.	<i>Scorecard Individu Supervisor Produksi TM#1</i>	69
Tabel 4.22.	<i>Scorecard Individu Supervisor Produksi TM#2</i>	70
Tabel 4.23.	<i>Scorecard Individu Proses Engineer</i>	71
Tabel 4.24.	<i>Scorecard Individu Production Planner</i>	72
Tabel 4.25.	<i>Scorecard Individu Kepala Regu Rewinder</i>	72
Tabel 4.26.	<i>Scorecard Individu Manajer Logistik</i>	74
Tabel 4.27.	<i>Scorecard Individu Supervisor Jumbo Roll</i>	75
Tabel 4.28.	<i>Scorecard Individu Supervisor Pulp & Warehouse</i>	75
Tabel 4.29.	<i>Scorecard Individu Manager Maintenance</i>	77
Tabel 4.30.	<i>Scorecard Individu Supervisor Electric & Instrument</i>	78
Tabel 4.31.	<i>Scorecard Individu Supervisor Mekanik</i>	78
Tabel 4.32.	<i>Scorecard Individu Supervisor Utility</i>	79
Tabel 4.33.	<i>Scorecard Individu Supervisor Quality Control</i>	80
Tabel 4.34.	<i>Scorecard Individu Team Leader Wet Lab</i>	80
Tabel 4.35.	<i>Scorecard Individu Team Leader Dry Lab</i>	81
Tabel 4.36.	<i>Scorecard Individu Manajer HR & GA</i>	82
Tabel 4.37.	<i>Scorecard Individu Superintendent Recruitment, Training & Development</i>	83
Tabel 4.38.	<i>Scorecard Individu Superintendent Factory 2</i>	84
Tabel 5.1.	<i>Scorecard Individu Supervisor Produksi TM#1</i>	85
Tabel 5.2.	<i>KPI Eksisting Supervisor Produksi TM#1</i>	89
Tabel 5.3.	Klasifikasi sistem <i>monitoring</i> dan evaluasi perusahaan	89

Daftar Gambar

Gambar 1.1.	Peta strategi perusahaan	2
Gambar 2.1.	Lima Tahap Kerangka Kerja Strategi	10
Gambar 3.1.	Metodologi Penelitian – Kerangka kerja pembuatan <i>scorecard</i> individu	25
Gambar 3.2.	Departemen dan unit di perusahaan	36
Gambar 3.3.	<i>Template Individual Scorecard</i>	37
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Perusahaan	39
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Departemen Produksi	39
Gambar 4.3.	Struktur Organisasi Departemen Logistik	40
Gambar 4.4.	Struktur Organisasi Departemen <i>Maintenance</i>	41
Gambar 4.5.	Struktur Organisasi Departemen <i>Quality Control</i>	42
Gambar 4.6.	Struktur Organisasi Departemen <i>Human Resource & General Affair</i>	43
Gambar 4.7.	Proses Bisnis Perusahaan	44
Gambar 4.8.	Gambar <i>Tissue Mill</i>	46
Gambar 4.9.	<i>Production general process</i>	47
Gambar 5.1.	Strategi <i>Monitoring & Evaluasi</i>	90

Abstrak

Banyak perusahaan yang gagal dalam mengesekusi strategi bukan karena mereka kurang pengetahuan, akan tetapi penyebab kegagalan tersebut yaitu adanya *gap* antara *level* stratejik terhadap *level* operasional sehingga memberikan efek kebingungan bagi karyawan untuk mengesekusi strategi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Penelitian ini menjelaskan suatu konsep menerjemahkan strategi perusahaan menjadi tindakan operasional dengan tujuan utama yaitu untuk mendapatkan tindakan karyawan yang selaras terhadap strategi perusahaan dengan cara menerjemahkan objektif stratejik *Optimizing Tissue Mill* pada Unit Bisnis *Tissue* sebagai studi kasusnya. Melalui metode ini maka semua tindakan yang dilakukan karyawan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Penerapan *strategy focused organization* sebagai manajemen stratejik pada jaman sekarang merupakan hal yang penting dan salah satu manajemen stratejik tersebut adalah *Balanced Scorecard* (BSC). BSC menguraikan objektif stratejik dan ukurannya menjadi tindakan operasional dengan cara mendorong individu untuk membuat BSC mereka sendiri. Akan tetapi pada kenyataannya banyak perusahaan yang menghadapi kesulitan dalam menghubungkan objektif stratejik tingkat atas dan ukurannya menjadi tindakan tingkat operasional. Dengan menggunakan metodologi yang dikembangkan dalam penelitian maka *gap* antara *level* stratejik dengan *level* operasional bisa dihilangkan dan setiap individu mempunyai *scorecard* yang selaras dengan strategi perusahaan.

Hasil dari penelitian didapatkan serangkaian *scorecard* individu yang dikelompokkan kedalam departemen yang terlibat dalam proses bisnis *factory tissue mill*. Setiap Manajer Departemen mempunyai tanggung jawab untuk menerjemahkan *scorecard* individunya ke level yang lebih bawah sesuai dengan struktur organisasi departemen tersebut dan dalam penelitian ini penerjemahannya mencakup *level* manajer, *asisten* manajer, supervisor, *team leader* dan operator. Untuk fungsi pekerjaan yang lain bisa menggunakan prinsip yang sama.

Kata kunci : Manajemen Stratejik, *Strategy Focused Organization*, *Balanced Scorecard*, *Scorecard* Individu

Abstract

Many companies has failed to execute their strategies not because they are lack of knowledge but there is gap between strategic level to operational level. As a result employes get stuck to execute strategies which are related to their jobs. This study persents the concept of cascading company strategies to opearational terms. The main goal is how to achive individual actions which are align to company strategies by cascading of strategic objective Optimizing Tissue Mill at Tissue Bussine Unit as a case of study. Thus all the activities which have done by employees has contribution to achive company goals.

It is vital role in the present era to implement strategy focused organization as a management strategic. One of them is Balanced Scorecard (BSC) which has used by most company as management strategic. BSC elaborate measure and objective strategies to operational terms. Individual build their own BSC as guidance to link their jobs to company strategy by putting their job and inisiatif strategies to individual scorecard. But often companies face difficulties to linkage between the organization's high level strategic objectives and measure to operational terms. By using the method developed in this study, the gap between strategical level and operational level already eliminated and each employees has their own individual scorecard which is align to company strategies.

As results of this study there are set of individual scorecard which is clustered at each department that is involved in the process business at factory tissue mill. Each Department Manager has responsibility to cascade their own individual scorecard to lower level at his structural organization and for this case the cascading done for manager's individual scorecard, asisten manager, supervisor and operator. Other job functions can be done with the same principle.

Keywords : Management Strategic, Strategy Focused Organization, Balanced Scorecard, Individual Scorecard.

BAB I

PENDAHULUAN

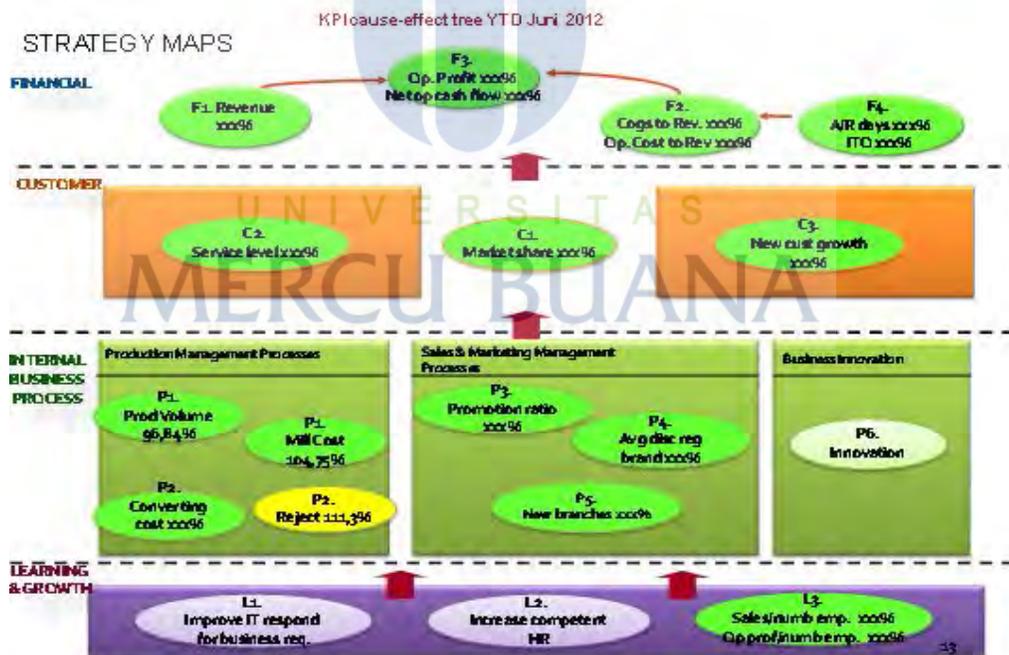
1.1. Latar Belakang

Unit Bisnis *Tissue* adalah salah satu unit bisnis dibawah Kelompok Kompas Gramedia, dimana bisnis utama perusahaan ini bergerak dalam industri paper dengan hasil produk berupa *Tissue Jumbo Roll* dan *tissue* siap pakai. Unit Bisnis *Tissue* terdiri dari dua *factory* yaitu *Converting (Factory 1)* dan *Tissue Mill (Factory 2)*. *Factory Tissue Mill* didirikan sebagai salah satu langkah untuk pengembangan bisnis *vertical integration* yang mempunyai peran sebagai pendukung untuk pemasok bahan baku di perusahaan induknya yaitu *Factory Converting*. Produk yang dihasilkan perusahaan ini berupa *jumbo roll Facial Tissue, Toilet Tissue, Napkin Tissue, Towel Tissue*. Dalam menjalankan proses bisnisnya perusahaan ini menggunakan sistem manajemen *Balanced Scorecard (BSC)* yang merupakan terjemahan dari strategi korporat.

Kaplan dan Norton (2001) menyebutkan bahwa perusahaan meningkatkan nilai ekonomi melalui dua pendekatan mendasar yaitu pertumbuhan pendapatan dan produktivitas. Strategi pertumbuhan pendapatan memiliki dua komponen utama yaitu membangun *franchise* dengan pendapatan melalui pasar baru, produk baru, pelanggan baru dan meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang sudah ada dengan memperdalam hubungan dengan mereka termasuk *cross selling* berbagai produk dan jasa serta menawarkan solusi yang lengkap. Strategi produktivitas juga mempunyai dua komponen utama yaitu memperbaiki struktur biaya dan menurunkan biaya baik biaya langsung maupun tidak langsung dan memanfaatkan asset lebih efisien dengan mengurangi modal kerja dan modal tetap. Begitu juga dengan perusahaan ini, untuk menjadi *market leader* dan berkompetisi dengan pemain – pemain besar di industri yang sejenis maka perusahaan harus menjadikan startegi manajemen yang dipilih sebagai alat kinerja manajemen yang mampu membuat perusahaan terus berkembang dan mempunyai

daya saing melalui operasional *performance excellence* dan pengembalian modal yang cepat.

Dalam mencapai tujuannya perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai manajemen strategik. Kaplan dan Norton (2000), menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk fokus dan meyelaraskan *executive team*, unit bisnis, sumber daya manusia, teknologi informasi dan sumber daya keuangan kedalam strategi organisasi. Selain itu *Balanced Scorecard* menjelaskan bagaimana asset *intangible* dikombinasikan dengan asset *tangible* untuk menciptakan *customer value proposition* dan *superior financial outcomes*, Kaplan dan Norton (2001). Becker dan Huselid (1998) dalam bukunya Kaplan dan Norton (2001) menyebutkan bahwa perbaikan di asset *intangible* mempengaruhi aspek keuangan dengan cara menciptakan rantai hubungan sebab akibat yang melibatkan dua atau tiga tahap menengah.



Gambar 1.1. Peta strategi perusahaan

Gambar 1 menggambarkan peta strategi perusahaan yang menjelaskan rantai hubungan sebab akibat dan keseimbangan antara perspektif keuangan dengan perspektif non keuangan. Untuk mencapai target di perspektif keuangan harus ada keterlibatan dari perspektif yang lain yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana disetiap perspektif dituntut untuk mempunyai kinerja yang *excellence*. Dalam peta strategi tersebut *Factory Tissue Mill* mengambil peran di perspektif proses bisnis internal dengan target objektif stratejik P1 *optimizing tissue mill* yang terdiri dari dua ukuran yaitu *production volume* dan *mill cost* yang terdapat di *Production Management Process* yang kemudian akan dijadikan fokus dalam penelitian.

Untuk mencapai tujuan tersebut, tidak cukup objektif stratejik P1 di berikan begitu saja ke departemen terkait yang terlibat dalam proses bisnis, tetapi diperlukan penerjemahan dan penyelarasan strategi baik di level departemen hingga ke level individu. Hal ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas bagi para manajer dan timnya untuk mengesekusi strategi yang sudah ditetapkan sehingga target yang sudah ditetapkan dapat tercapai. Akan tetapi kondisi yang terjadi dilapangan yaitu terdapat gap antara level strategik terhadap level operasional sehingga memberikan efek kebingungan bagi karyawan dalam mengesekusi strategi perusahaan yang terkait dengan pekerjaan mereka. Tidak terdapat mekanisme yang jelas dalam mengaitkan pekerjaan sehari hari karyawan terhadap strategi perusahaan. Sehingga tantangan yang dihadapi perusahaan yaitu bagaimana menerjemahkan objektif stratejik *optimizing tissue mill* menjadi tindakan yang mudah dipahami dan dilaksanakan oleh setiap individu yang terlibat diproses bisnis perusahaan.

Beberapa literatur yang menjelaskan mengenai penterjemahaan strategi menjadi lingkup operasional yaitu Chandler (1999), dalam jurnal Chamorro, Roy, Wegen, Steele (2003) menjelaskan 6 langkah kerangka kerja untuk menyelarsakan macro KM ke micro KM. Dimana tujuan dari kerangka kerja tersebut untuk menentukan faktor – faktor yang harus diukur di level operasional untuk mencapai objektif stratejik bisnis. Schlickel (2013), strategi *cascading* didefinisikan sebagai proses penyebaran strategi secara vertical dan horizontal yang disertai dengan

penyelarasan organisasi. Hal ini diikuti juga dengan proses menjadikan strategi menjadi hidup, " *bringing strategy to life.*" Selain itu Kaplan dan Norton (2000), menjelaskan suatu proses penyelarasan objektif individu terhadap unit bisnis dan objektif korporat dengan cara membuat individu balanced scorecard di masing – masing individu karena scorecard yang dibuat berisi tiga level informasi, level pertama yaitu korporat level dan ukurannya, level kedua penerjemahan ke unit bisnis dan level ketiga berisi objektif individu dan ukurannya dalam mencapai tujuan level di atasnya.

Selain itu kondisi yang ada di perusahaan, *strategic objective* PI sudah diterjemahkan ke dalam *Key Performance Indicator* (KPI) akan tetapi KPI yang ada belum diterjemahkan secara secara selaras dan belum bisa digunakan secara maksimal sebagai *tools* untuk mencapai target – target perusahaan karena didalam KPI tersebut ukuran – ukuran yang digunakan masih berupa *lag indicator*, belum digunakan *lead indicator*. Selain itu proses penerjemahan strategi belum melalui serangkaian metodologi analisa yang dilihat dari perspektif proses bisnis yang sedang dihadapi oleh perusahaan, sehingga ukuran – ukuran yang dibuat tidak cocok dengan kondisi bisnis saat itu. Seperti yang dijelaskan oleh Chamorro et al. (2003) bahwa kerangka kerja *Key Performance Indicator* (KPI) adalah *lead indicator* dan indikator ini dikembangkan bersamaan dengan *lag indicator* sebagai kerangka kerja level strategik. Alasan KPI menjadi hal penting dalam *performance management* dijelaskan oleh Michael Brooks (2003), yaitu bahwa KPI memberikan arahan dalam menentukan keputusan yang harus dibuat untuk pencapaian tujuan – tujuan stratejik. Tetapi disisi lain pembuatan KPI yang hanya fokus terhadap satu area tanpa mempertimbangkan unit bisnis, individu dalam organisasi dan geografi perusahaan sebagai bagian dari kesatuan sistem holistik akan berbahaya bagi perusahaan. Pembuatan KPI harus diselaraskan hingga ke tingkat individu dan dibuat menggunakan kerangka kerja yang jelas sehingga relevan dengan bisnis yang dijalankan

Dengan latar belakang tersebut maka harus dilakukan *cascading* objektif stratejik *PI* secara selaras, baik selaras secara *vertical* dari level atas hingga level bawah dan selaras secara *horizontal*, sehingga akan memudahkan karyawan di

setiap level untuk mengesekusi strategi dan berkontribusi terhadap sasaran stratejik perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Balanced Scorecard merupakan sistem yang mengukur kinerja perusahaan dan kinerja individu baik di *level top* manajemen hingga ke *level* bawah. Akan tetapi tantangan yang dihadapi bagaimana strategi tersebut diterjemahkan menjadi tindakan sehari – hari sehingga setiap individu yang terlibat dalam proses bisnis mudah untuk mengesekusi strategi tersebut. Maka penelitian ini akan fokus membahas:

“Bagaimana menerjemahkan *Strategic Objective P1 Optimizing Tissue Mill : Production Volume & Mill cost* menjadi *scorecard* individu yang selaras baik *vertical* maupun *horizontal* dan mudah untuk dipahami karyawan ?”

1.3 Tujuan Penelitian

Pendefinisian tujuan penelitian dimaksudkan supaya penelitian yang dilakukan mempunyai dampak bagi proses bisnis perusahaan sehingga dengan perancangan *Scorecard* Individu di *strategic objective P1* bisa memberikan masukan perbaikan strategi dalam menjalankan proses bisnis perusahaan. Adapun tujuannya sebagai berikut:

“*Cascading Strategic Objective P1 Optimizing Tissue Mill : Production Volume & Mill cost* menjadi *scorecard* individu yang selaras baik *vertical* dari *level* atas hingga *level* bawah dan selaras secara *horizontal* yaitu mempunyai keterkaitan dengan *cross functional* di unit lain.”

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini untuk menjadi bahan kajian bagi peneliti selanjutnya untuk lebih memperluas penelitian menjadi evaluasi penerapan *Balanced Scorecard*. Selain itu bagi perusahaan, penelitian ini bermanfaat untuk dijadikan pertimbangan dan masukan mengenai penerapan KPI yang sudah selaras

dari level departemen hingga ke level individu serta sebagai referensi dalam penerjemahan strategi untuk unit yang lain.

1.5 Batasan Masalah

Sehubungan dengan keterbatasan waktu dalam penelitian maka objek penelitian, metode dan waktu pengambilan data dibatasi berdasarkan ruang lingkup sebagai berikut :

1. Objek penelitian akan fokus pada perancangan *Scorecard* Individu dari *strategic objective* P1 pada perspektif proses bisnis internal.
2. Tidak akan dibahas perspektif keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Perancangan *scorecard* individu akan melibatkan departemen Produksi, Maintenance, Logistik, PPIC dan SDM.
4. Data yang digunakan sebagai acuan perancangan *scorecard* individu yaitu peta strategi perusahaan tahun 2012.

1.6 Sistematika Penulisan

a. Bab I Pendahuluan

Bab ini memaparkan secara jelas alasan mengenai penelitian dilakukan yang akan memberikan jawaban mengenai permasalahan krusial yang harus diteliti untuk ditemukan jawabannya. Memberikan pemahaman yang rasional mengenai tujuan penelitian dan batasan – batasan yang dibangun. Isi dari bab ini berupa latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan masalah.

b. Bab II Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan dituliskan mengenai teori – teori, penelitian dan konsep – konsep yang berhubungan dengan Balanced Scorecard ataupun teori – teori yang erat kaitannya dengan *strategic performance*

measurement. Teori yang diambil berasal dari literature – literature, buku, journal, artikel yang berkaitan dengan bahasan penelitian.

c. Bab III Metodologi

Pembahasan pada bab ini akan mengarah kepada suatu metode dalam menemukan jawaban dalam penelitian yang dilakukan. Metode yang dilakukan dengan cara:

1. Pengumpulan data dengan *interview* dan *brainstroming*.
2. Pengolahan data dan analisa.
3. Perancangan *individual scorecard*.

d. Bab IV Data dan Analisis

Berisikian data berupa proses bisnis perusahaan, struktur organisasi, hasil *interview* dan *brainstorming*, dan *individual scorecard* hasil penerjemahan dari analisis data.

e. Bab V Pembahasan

Dalam bab ini akan dibahas rancangan *individual scorecard* hasil dari penelitian dengan pendekatan dari literature dan peneliti – peneliti terdahulu. Selain itu juga akan dibahas implikasi penelitian terhadap perusahaan serta dibahas hambatan – hambatan dalam melaksanakan penelitian.

f. Bab VI Kesimpulan dan Saran

Menjelaskan kesimpulan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan. Kesimpulan yang dituliskan harus berdasarkan data sesuai dengan pembahasan. Selain itu memberikan rekomendasi bagi perusahaan mengenai penyesuaian kembali dan perbaikan – perbaikan dalam eksekusi strategi sehingga kinerja yang unggul bisa tercapai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Stratejik

Untuk memenangkan persaingan bisnis di kondisi yang kompetitif dan turbulen maka setiap perusahaan berlomba – lomba untuk menerapkan strategi manajemen yang mereka anggap paling bagus dan efisien untuk dijalankan. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen maka perusahaan harus mempunyai kemampuan seperti membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*, membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, menempuh langkah – langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan, serta mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan (Mulyadi, 2007). Dia menambahkan lagi bahwa untuk memasuki lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi dimasa depan namun lebih dari itu. Perusahaan memerlukan tipe perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan – perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang.

Akan tetapi dalam perjalanannya banyak sekali sistem manajemen yang tidak pas dengan lingkungan bisnisnya karena sistem tersebut hanya fokus terhadap beberapa aspek saja, misalnya hanya fokus terhadap anggaran keuangan tetapi tidak memperhatikan faktor lain seperti *intangibile asset*. Sehingga sistem manajemen tidak cukup hanya sebagai alat untuk mengukur kinerja saja tetapi juga berfungsi sebagai alat perusahaan untuk mendorong perusahaan dalam mencapai visi misinya. Mulyadi (2007) menyebutkan bahwa manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. Pada dasarnya manajemen strategik adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa

depan perusahaan. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan melalui misi.

Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan yaitu memformulasikan strategi menggunakan kerangka manajemen strategik. Luis, Biromo, Hadisubarta (2011) menyebutkan bahwa kemampuan untuk memformulasi strategi yang tepat dan mengesekusi strategi tersebut menjadi kinerja yang unggul merupakan makna dari strategi dan sistem kinerja yang unggul dalam. Dimulai dengan proses pengembangan strategi pada tahap pertama. Pada tahap ini visi, misi dan nilai budaya perlu dievaluasi. Visi yang telah dibuat diterjemahkan menjadi ukuran keberhasilan jangka pendek, menengah dan jangka panjang yang konkret dan terukur. Beberapa alat analisa dapat digunakan termasuk analisa Sosial Demografi, Teknologi, Ekonomi, dan Politik, Porter's Five Force, *Value Chain* Analisis yang berujung pada analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan diformulasikan menjadi TOWS untuk menghasilkan alternatif – alternatif strategi. Tahap ini data merupakan fakta yang harus dapat diterjemahkan menjadi informasi untuk pengambilan keputusan.

Pada tahap kedua, sasaran jangka pendek, menengah serta jangka panjang dan pilihan strategi yang telah ditentukan pada tahap pertama perlu dipetakan dalam urutan dan hubungan yang memudahkan visualisasi, validasi dan komunikasi. Pada tahap ini peta perjalanan strategis yang menggambarkan peta perjalanan organisasi 10 – 25 tahun kedepan perlu digambarkan. Peta perjalanan strategis kemudian dipecahkan menjadi pernyataan tujuan 3 – 5 tahun untuk kemudian diuraikan lagi kedalam peta strategi yang terdiri dari beberapa tema yang ingin dicapai dalam jangka pendek 1 – 3 tahun. Pendekatan *balanced scorecard* akan memudahkan proses ini ketika setiap sasaran strategis dalam peta strategi diuraikan lagi kedalam indikator kinerja utama, target yang jelas dan inisiatif strategi.

Setelah pengembangan peta strategi pada pada level organisasi, ditahap ketiga, setiap unit kerja akan mengembangkan strategi unit kerja yang diselaraskan dengan strategi organisasi. Selanjutnya, setelah strategi dan sasaran unit kerja menjadi jelas, proses penurunan sasaran kerja ke level individu harus

segera dilakukan. Sasaran unit kerja dan individu inilah yang akan menjadi basis penentu tingkat kinerja pada waktu evaluasi dan akan berdampak pada imbalan dan penghargaan individu. Perencanaan pada *level* strategis tidaklah cukup. Pada tahap keempat, setiap inisiatif strategis akan ditejemahkan kedalam charter inisiatif atau charter proyek yang akan menguraikan aktivitas atau langkah kerja, output/outcome, waktu, biaya, dan penanggung jawab dari masing – masing inisiatif. Uraian ini akan memudahkan proses penganggaran dan proses pemantauan dan evaluasi dalam pelaksanaannya. Pada tahap kelima pemantauan mulai dilakukan. Pembelajaran dihasilkan melalui diskusi pemantauan atas hasil implementasi dan penyeselarasan kembali seringkali sangat diperlukan. Berdasarkan evaluasi terhadap dashboard data pencapaian indikator kinerja utama maupun penyelesaian aktivitas utama dalam inisiatif strategi, perbaikan – perbaikan akan sangat dibutuhkan. Seringkali kegagalan esekusi strategi terjadi karena kesalahan komunikasi atau kesalahan penyeselarasan antar unit kerja. Dalam proses evaluasi yang melibatkan direksi dan pemimpin unit bisnis dan unit pendukung inilah isu – isu lintas fungsional diangkat dan diselesaikan. Penyeselarasan ulang merupakan hasil dari tahap kelima ini.



Gambar 2.1. Lima Tahap Kerangka Kerja Strategi oleh Luis, Biromo, Hadisubarta (2011)

2.2 Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang “seimbang (*balanced*)” dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif, yaitu : finansial pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajar dan pertumbuhan. Pada awalnya, *Balance Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki kinerja esekutif yang pada saat itu hanya mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan saja. Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* mengatasi keterbatasan pengukuran sistem berdasarkan aspek keuangan dengan cara menggambarkan secara jelas proses penciptaan nilai dan peran penting dari aset *intangible*. Perbaikan di asset *intangible* mempengaruhi aspek keuangan dengan cara menciptakan rantai hubungan sebab akibat yang melibatkan dua atau tiga tahap menengah (Huselid 1995; Becker & Huselid 1998). Berikut akan diuraikan perspektif – perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* yang dijelaskan oleh Gaspersz (2011) :

1. Perspektif Keuangan

Membangun suatu *Balanced Scorecard* harus mengaitkan unit – unit bisnis kepada tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus untuk tujuan – tujuan strategic dan ukuran – ukuran dalam semua perspektif yang lain. Setiap ukuran yang dipilih sebaiknya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak dalam peningkatan kinerja finansial. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000), pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu.

a. Bertumbuh (Growth)

Pada tahapan ini, perusahaan menghasilkan produk-produk dengan prospek yang cukup baik dan memiliki produk dan jasa yang secara signifikan mempunyai potensi pertumbuhan terbaik. Untuk mendukung perkembangan produk-produk mereka, perusahaan harus mengerahkan sumber daya yang dimiliki, misalnya dengan cara membangun dan memperluas berbagai fasilitas, jaringan distribusi dan prasarana. Tolok ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah tingkat pertumbuhan penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Bertahan (Sustain)

Pada tahapan ini, perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya. Perusahaan juga masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Di tahap ini sasaran keuangan diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Menuai

Pada tahapan ini, produk-produk yang dihasilkan perusahaan sudah mencapai titik jenuh. Disaat inilah perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Pada dasarnya perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generic dari nilai pelanggan (customer value) dinyatakan sebagai berikut :

NILAI = ATRIBUT PRODUK (BARANG DAN/ATAU JASA) + IMAGE
+ HUBUNGAN

ATRIBUT PRODUK terdiri dari : kualitas, harga, waktu, penyerahan, fungsi produk.

IMAGE merupakan reputasi dari produk dan/ atau perusahaan.

HUBUNGAN berkaitan dengan tanggung jawab, daya tanggap, keramahtamahan, sopan santun.

Kaplan (1996) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perumusan sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal berkenaan dengan isu keunggulan apakah yang perlu dikembangkan dan ditingkatkan dalam proses inti perusahaan untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan di perspektif pelanggan dan mencapai kinerja keuangan. Dengan demikian, penting bagi suatu perusahaan untuk dapat mengenali proses inti didalam perusahaannya. Proses ini merupakan proses yang berhubungan secara langsung didalam menciptakan value bagi pelanggan, dimana proses ini meliputi seluruh rangkaian aktivitas untuk menghasilkan produk atau jasa. Selain itu, perusahaan perlu merumuskan sasaran strategis yang mencerminkan upayannya untuk dapat menjadi lebih efisien dari sisi biaya. Sasaran strategis dalam kelompok ini akan memiliki keterkaitan erat dengan pencapaian sasaran strategis peningkatan produktivitas atau penghematan biaya yang berada pada perspektif keuangan. Untuk Balance scorecard biasanya dipergunakan model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu :

a. Proses Inovasi

Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu.

b. Proses Operasional

Mengidentifikasi sumber – sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu.

c. Proses Pelayanan

Berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama yang cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan fondasi bagi perusahaan untuk dapat bertumbuh secara berkesinambungan ke masa depan. Tujuan - tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan outcome dalam ketiga perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori yang penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

1. Kompetensi karyawan
2. Infrastruktur teknologi
3. Kultur perusahaan

Selain itu Kaplan dan Norton menjelaskan hal yang membuat *Balanced Scorecard* istimewa yaitu :

1. *Balanced Scorecard* adalah suatu system *top – down* yang menerjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi ukuran – ukuran di

tingkat bawah. Disisi lain banyak perusahaan menggunakan ukuran – ukuran yang menggunakan sistem *bottom – up*, menerjemahkan berdasarkan aktivitas lokal dan bahkan semua itu tidak relefant dengan keseluruhan strategi perusahaan.

2. *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen yang melihat arah ke pencapaian masa depan dengan berfokus pada masa sekarang dan masa depan. Sistem pengukuran keuangan secara tradisional menjelaskan kinerja perusahaan berdasarkan hasil laporan keuangan tanpa melihat bagaimana *manager* melakukan perbaikan kinerja kedepannya.
3. Sistem manajemen *Balanced Scorecard* mengintegrasikan ukuran – ukuran eksternal dengan ukuran internal.
4. Sistem manajemen *Balanced Scorecard* membantu perusahaan untuk fokus. Sebagian perusahaan menggunakan ukuran – ukuran yang lebih banyak dibanding dengan kemampuan mengesekusinya. Tetapi *Balanced Scorecard* membutuhkan kesepakan kepada manager hanya fokus terhadap ukuran – ukuran yang mempunyai kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai manajemen strategik maka perusahaan bisa bersaing di dunia bisnis yang kompetitif dan turbulen hal ini dikarenakan *Balanced Scorecard* digunakan tidak hanya sebagai *performance management* tetapi digunakan juga sebagai *performance measurement*. *Balanced Scorecard* telah menjelma dari sebuah manajemen reporting menjadi alat strategik yang digunakan oleh tim esekutif untuk menciptakan strategi, menyelaraskan operasional, dan mengkomunikasikan kepada internal dan eksternal pemegang saham. Kerangka kerja empat perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* membantu untuk menerjemahkan strategi kedalam objektif dan ukuran – ukuran. Kaplan dan Norton (2000) menambahkan bahwa *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk fokus dan menyelaraskan tim esekutif, unit bisnis, *human resources*, teknologi informasi dan sumber keuangan ke dalam strategi perusahaan. Melalui system manajemen stratejik berbasis *Balanced*

Scorecard maka esekutif dapat mengukur bagaimana unit bisnis menciptakan nilai nilai bagi pelanggan baik untuk saat ini maupun masa depan.

2.3 Proses *Cascading Scorecard*

Brewer, Davis dan Albright (2005) menyatakan bahwa konsep *cascading scorecard* yaitu berawal dari fakta bahwa setiap bisnis unit harus mengembangkan *scorecard* mereka masing – masing yang berisi tentang ukuran – ukuran yang mencangkup strategi yang unik dari unit tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Mereka menambahkan hal penting yaitu mengkomunikasikan tentang betapa pentingnya menggunakan ukuran – ukuran di *scorecard* dan menyediakan *training* yang bertujuan untuk mendorong *manager* untuk menggunakan ukuran – ukuran tersebut untuk penilaian kinerja. Sedangkan menurut Mulyadi (2007), proses *cascading* dimanfaatkan untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran – sasaran strategik yang tercantum dalam *scorecard* perusahaan. Disamping itu, *cascading* juga digunakan untuk membangun komitmen seluruh personel dengan cara mengikutsertakan semua komponen organisasi dalam mencapai sasaran – sasaran strategi perusahaan. Lebih jauh dia menambahkan bahwa *cascading* dilaksanakan berdasarkan lima prinsip berikut :

1. *Cascading* dilakukan oleh manajer jenjang yang lebih rendah atas sasaran strategik jenjang organisasi yang lebih tinggi. *Cascading* dilandasi oleh *employee empowerment mind set* – sikap mental manajer yang memandang karyawan memiliki potensi untuk dilepaskan dan difokuskan ke perwujudan visi perusahaan. Dengan demikian tugas utama manajer membantu karyawan menguasai ilmu dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dan membuat produktif ilmu dan pengetahuan yang dikuasai oleh karyawan.
2. *Cascading* bertujuan ganda: (a) untuk membangun organisasi yang kohesif, dan (b) untuk membangun komitmen karyawan dalam mewujudkan sasaran – sasaran strategik perusahaan. Melalui proses *cascading*, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi

perusahaan diinternalisasikan menjadi *shared mission, shared vision, shared belief, shared values* dan *shared strategies* kedalam diri setiap personel. Keberhasilan proses internalisasi inilah yang menjadikan organisasi kohesif karena seluruh anggotanya berfokus ke misi strategi, berjalan ke arah visi dengan dipacu oleh keyakinan dasar dan berlandaskan pada nilai dasar. Disamping itu dalam proses *cascading*, manajer dari jenjang organisasi yang lebih rendah dan karyawan diberdayakan untuk memilih sasaran dan inisiatif strategik yang memberikan kontribusi signifikan dalam pencapaian sasaran strategik perusahaan secara keseluruhan. Keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam proses *cascading* membangun komitmen seluruh personel dalam mewujudkan sasaran – sasaran strategik perusahaan.

3. Kata kunci yang digunakan dalam proses *cascading* adalah pengaruh, yaitu kemampuan seseorang untuk menghasilkan dampak. Melalui proses *cascading*, manajer jenjang organisasi yang lebih rendah dan karyawan diberi kesempatan untuk memilih sasaran dan inisiatif strategik yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian sasaran strategik perusahaan secara keseluruhan.
4. Pertanyaan yang harus dijawab oleh setiap karyawan disetiap jenjang organisasi adalah, ” Kontribusi signifikan apa yang dapat diberikan oleh jenjang organisasi kami dalam mewujudkan sasaran strategik tertentu organisasi?” Pertanyaan ini berkaitan erat dengan penetapan peran dan kompetensi inti pusat pertanggungjawaban, team, dan personel dalam mewujudkan sasaran – sasaran strategik perusahaan. Dengan menjawab pertanyaan ini, akuntabilitas setiap personel akan meningkat, karena pertanyaan tersebut menuntut setiap personel untuk memberikan kontribusi signifikan dalam mewujudkan sasaran – sasaran strategik pusat pertanggungjawaban atas perusahaan secara keseluruhan.
5. Tidak setiap jenjang organisasi diharapkan memberikan kontribusi dalam menghasilkan dampak terhadap setiap sasaran strategik yang ditetapkan oleh jenjang organisasi yang lebih tinggi. Organisasi dapat menciptakan

nilai dengan cara mengkombinasikan berbagai keahlian seluruh karyawannya dari berbagai fungsi dalam organisasi, oleh karena itu, setiap kelompok karyawan akan memfokuskan keahliannya ke sasaran strategik yang menjadikan mereka dapat menghasilkan dampak signifikan.

Kaplan dan Norton (2000), dalam bukunya yang berjudul *Strategy Focused Organization* menjelaskan bahwa perusahaan yang berfokus pada strategi membutuhkan semua karyawan untuk memahami strategi dan menjalankan pekerjaan keseharian mereka yang dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian kesuksesan strategi. Sistem ini bukan *top – down direction* tetapi *top – down communication*. Perusahaan dapat mengajarkan kepada karyawannya mengenai konsep bisnis yang dijalani. Lalu perusahaan melakukan cascading strategi high level corporate dan scorecard bisnis unit ke level yang lebih rendah dalam organisasi. Strategi dan scorecard dikomunikasikan secara holistik. Daripada melakukan cascading strategi dengan sistem rantai perintah seperti yang biasanya dilakukan, dalam sistem ini strategi dikomunikasikan secara *top – down*. Departemen dan individu pada level yang lebih rendah dapat mengembangkan objektif mereka sendiri secara jelas menurut prioritas mereka.

Disisi lain ukuran – ukuran yang dihasilkan dari proses *cascading* harus selaras dengan strategi perusahaan serta selaras antar departemen dan individu. Sistem traditional manajemen menganggap penyelarasan semua karyawan terhadap strategi bukanlah hal yang *critical*. Seperti yang dikatakan Frederick Taylor, pelopor dari scientific management movement menyebutkan, “ *Simple jobs for simple people.*’ Dalam kondisi lingkungan seperti itu karyawan tidak dituntut untuk memahami atau mengimplementasikan strategi. Mereka hanya perlu untuk melakukan dengan baik pekerjaan yang ditugaskan oleh manajemen dan mengajari mereka untuk melakukan hal tersebut. Kondisi tersebut sudah berbeda dengan bisnis sekarang, untuk mencapai sasaran, apakah hal tersebut organisasi *manufacture* atau *service*, perusahaan pribadi maupun publik, organisasi profit maupun non profit, semua organisasi tersebut membutuhkan

penyelarasan terhadap strategi. Tantangan yang dihadapi organisasi saat ini yaitu bagaimana memenangkan hati dan pikiran semua karyawan.

Dave Ulrich dari Universitas Sekolah Bisnis Michigan dalam bukunya Kaplan dan Norton (2000), telah mengidentifikasi beberapa *critical trend* yang membutuhkan penyelarasan secara intense dari karyawan terhadap objektif organisasi, sebagai berikut :

1. Kebanyakan perusahaan mengukur kepuasan karawan berdasarkan kondisi dasar pada umumnya. Tetapi kepuasan tidak sama dengan komitmen. Karyawan mungkin telah merasa sudah mendapat kompensasi dan diberlakukan dengan baik, akan tetapi hal tersebut bukan berarti mereka memahami tujuan organisasi dan berkomitmen untuk membantu organisasi mencapai tujuan tersebut.
2. Perusahaan mungkin mempunyai pendapat bahwa karyawan merupakan aset yang paling berharga, tetapi apabila kita lihat keseriusan dan tingkat frekuensi perusahaan melakukan pengecekan dan validasi inventory dibanding dengan pengecekan kemampuan dan sikap karyawan hasilnya menunjukkan hal yang berbeada, tindakan yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa nilai inventory lebih besar daripada nilai kapabilitas karyawan.
3. Tidak semua karyawan sama penting. Ulrich menanyakan perusahaan untuk berpikir tentang tiga kelompok karyawan: mereka yang berada di kantor pusat; mereka yang berada di manajemen tingkat menengah; dan karyawan garis depan. Grup karyawan mana yang memberikan dampak secara langsung terhadap hubungan dan pengalaman pelanggan? Grup karyawan mana yang mendapatkan skema kompensasi yang paling kreatif dan memiliki sebagian besar pengetahuan dan program *training*? Biasanya jawaban dari kedua pertanyaan tersebut berbeda – beda.
4. Beberapa perusahaan belajar untuk melibatkan pelanggan mereka secara langsung dalam penerimaan, pelatihan dan penghargaan terhadap karyawan - karyawan kunci. Perusahaan berkonsultasi dengan pelanggan

utama ketika mereka memilih, mengembangkan karyawan dan bahkan memberikan bonus ketika karyawan yang dipilih bekerja sesuai harapan.

Organisasi yang berfokus terhadap strategi sangat memahami betapa pentingnya penyelarasan semua karyawan terhadap strategi organisasi, (Kaplan dan Norton, 2000). Mereka menjelaskan ada tiga tahap dalam proses penyelarasan karyawan terhadap strategi yaitu :

1. Komunikasi dan pelatihan : karyawan harus belajar tentang strategi dan memahami strategi. Menciptakan kemampuan karyawan dan pemahaman adalah tujuan dari proses komunikasi.
2. Mengembangkan personal dan tim objektif : karyawan harus memahami bagaimana mereka mempengaruhi kesuksesan dalam implementasi strategi. Manajer harus membantu karyawan dalam membuat tujuan individu maupun tim yang konsisten terhadap kesuksesan stratejik. Rencana pengembangan individu bisa dimodifikasi sendiri untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Insentif dan sistem *reward* : “ *the balanced paychecked*”, karyawan harus merasakan jika organisasi telah sukses, mereka berbagi hasil dalam bentuk reward. Dan sebaliknya jika organisasi gagal, karyawan harus merasakan apa yang dialami perusahaan. Insentif dan sistem reward menyediakan keterkaitan antara kinerja organisasi dengan *individual reward*.

Chamorro, Roy, Wegen, dan Steele (2003), juga menjelaskan bahwa strategi objektif dan ukuran – ukuran organisasi yang berada di level atas harus diterjemahkan kedalam tindakan – tindakan yang dimana setiap individu dapat berkontribusi terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Mereka menggunakan sistem *Knowledge Management Solution* sebagai metode untuk menerjemahkan strategi perusahaan kedalam tindakan sehari – hari karyawan. Disisi lain Chavan (2003) juga menyebutkan untuk menerjemahkan *scorecard* korporat menjadi *scorecard* unit bisnis dan individu *scorecard* membutuhkan sudut pandang pemikiran pelanggan. Sedangkan untuk penyelarasan ditingkat korporasi, Kaplan

dan Norton (2006) dalam bukunya *Alignment* menjelaskan bahwa proses penyelarasan dimulai ketika corporate headquarter mengartikulasikan tujuan perusahaan yang akan menciptakan sinergi antara unit operasi, unit pendukung dan eksternal partner. Peta strategi dan Balanced Scorecard perusahaan akan memperjelas prioritas perusahaan dan mengkomunikasikannya ke seluruh unit bisnis dan pendukungnya.

2.1.4 Key Performance Indicator (KPI)

Parmenter (2010), menyebutkan bahwa banyak perusahaan bekerja dengan ukuran – ukuran yang salah. Banyak dari ukuran yang salah tersebut adalah *key performance indicator* (KPI) yang ditentukan secara tidak benar. Terdapat empat tipe ukuran kinerja :

1. *Key Result Indicator* (KRI), memberitahu bagaimana kinerja anda dari satu perspektif atau faktor keberhasilan kritis.
2. *Result Indicator* (RI), memberitahu apa yang telah anda lakukan.
3. *Performance Indicator* (PI), memberitahu anda apa yang harus dilakukan.
4. KPI memberitahu anda apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis.

Melalui tipe – tipe tersebut Parmenter (2010), mendefinisikan KPI sebagai seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa mendatang. Sedangkan Brooks (2005) mendefinisikan KPI sebagai sistem pengukuran strategik yang merefleksikan kunci sukses penting organisasi. Ukuran – ukuran yang dibuat membantu organisasi untuk mendefinisikan dan mengejar tujuan organisasi. KPI memberikan petunjuk untuk pembuatan keputusan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan strategik organisasi.

Selain itu menurut *Public Record Office Victoria* (2010), hal 6, mereka menyebutkan bahwa KPI digunakan oleh organisasi untuk mendefinisikan dan mengukur tujuan dan objektif perusahaan. Ukuran – ukuran strategis perusahaan diterjemahkan kedalam rangkaian tindakan operasional keseluruhan bagian organisasi , sehingga tujuan organisasi bisa selaras dengan operasional. Mereka

mendefinisikan KPI sebagai ukuran kualitatif dan kuantitatif yang digunakan untuk meninjau kemajuan organisasi terhadap tujuannya. Ukuran – ukuran tersebut diterjemahkan dan ditetapkan sebagai target untuk pencapaian departemen dan individu yang ditinjau secara berkala. Karakteristik KPI yang diidentifikasi sebagai berikut :

1. Relevan dan konsisten terhadap visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Fokus terhadap nilai – nilai strategis organisasi yang lebih luas daripada berfokus terhadap hal – hal non kritis yang terdapat di lokal bisnis. Pemilihan KPI yang salah dapat berakibat terhadap penurunan produktivitas.
3. *Representative*; selaras dengan kondisi organisasi dan kinerja operasionalnya.
4. Realistik : sesuai dengan kondisi – kondisi keterbatasan yang dialami oleh organisasi serta efektif secara biaya.
5. Spesifik : ukuran – ukuran yang dibuat jelas dan fokus, sehingga menghindari kesalahpahaman dan ambiguitas.
6. Dapat dicapai: target yang dibuat adalah target yang terukur, wajar, kredibel dalam kondisi yang diharapkan dan juga independent untuk divalidasi.
7. Terukur : dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
8. Diguakan untuk indentifikasi tren, perubahan yang jarang terjadi dapat dibandingkan dengan data lain melalui waktu yang cukup lama.
9. Target yang dibuat harus terikat dengan waktu, yang artinya ada batasan waktu dalam pencapaian target tersebut.
10. KPI yang dibuat mudah dipahami dan semua anggota organisasi memahami perilaku dan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi.
11. Semua pihak yang terlibat dalam pembuatan KPI harus setuju terhadap KPI yang telah dibuat.
12. Akuntabilitas dan tanggungjawab harus didefinisikan dan dipahami.
13. Sumberdaya yang digunakan harus berprinsip *cost efective* dan memadai.

14. Regular *assesment* sehingga KPI yang digunakan akan selalu relevan terhadap kondisi organisasi.

Tidak semua karakteristik yang disebutkan diatas harus digunakan semua, penggunaannya disesuaikan dengan kondisi organisasi sehingga tidak ada tumpang tindih dalam penggunaannya. Berdasarkan definisi – definisi dan karakteristik tersebut maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mendefinisikan KPI dengan jelas sehingga KPI yang dibuat cocok dengan kondisi bisnis perusahaan.



BAB III

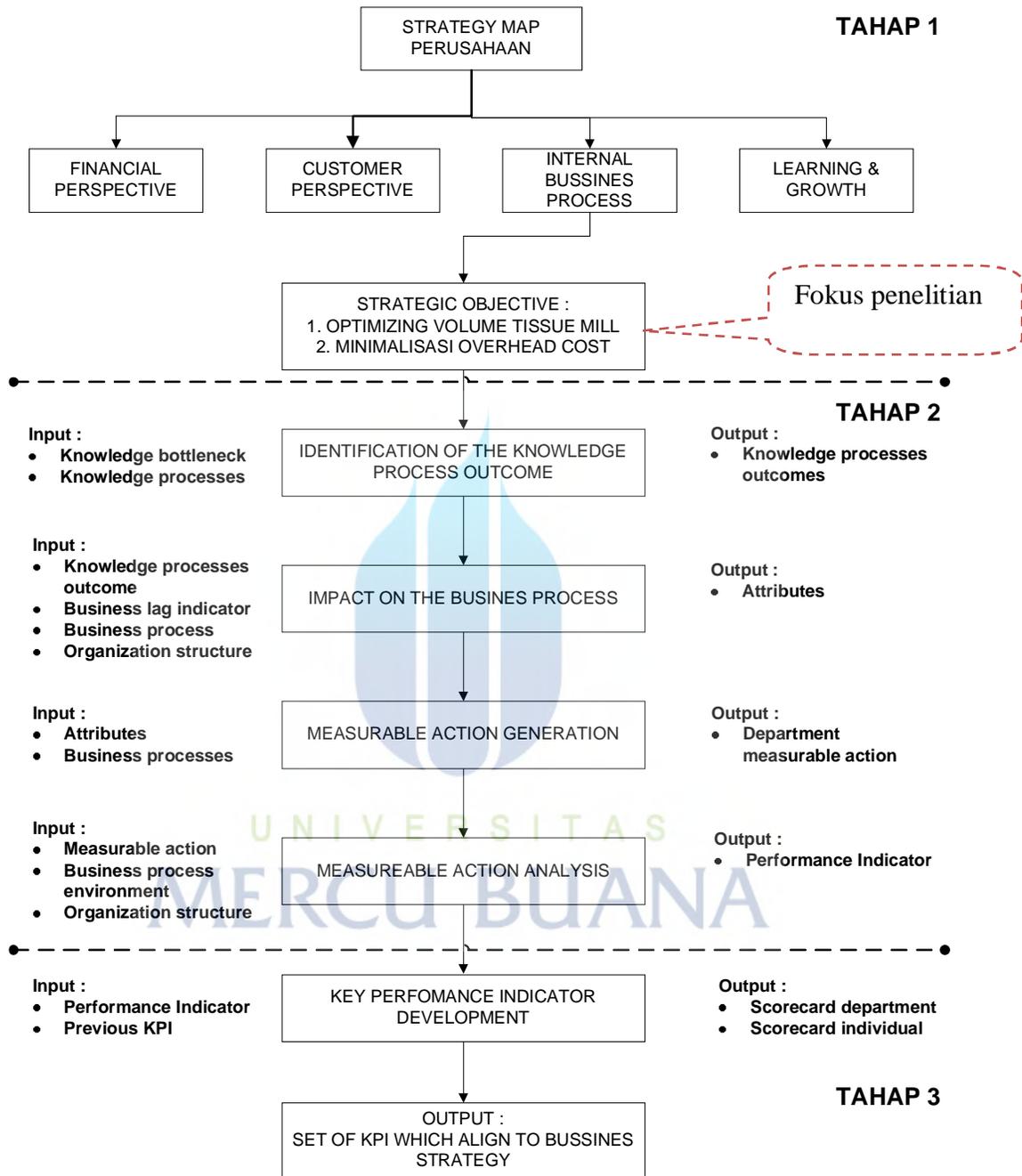
METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang tissue paper dimana perusahaan menggunakan *management strategic Balanced Scorecard* sebagai *performance measurement* dan *performance management*. Fokus dari penelitian yaitu merancang *scorecard* individu dengan cara menerjemahkan *strategic objective* P1: *Optimizing Tissue Mill* pada perspektif Proses Bisnis Internal yang terdapat di peta strategi perusahaan tersebut. *Strategic objective* P1 terdiri dari *Production volume* dan *mill cost* yang kemudian diterjemahkan ke *scorecard* departemen dan *scorecard* individu.

Metode penelitian yang dilakukan akan fokus pada proses *Communicating & Linking* yang diambil dari teori Kaplan dan Norton dengan mengkombinasikan kerangka kerja perancangan KPI yang dibuat oleh Chamorro, Roy, Wegen dan Steele (2003). Dengan teori – teori tersebut maka dibuat metodologi seperti pada gambar 3.1, dimana dalam metodologi tersebut dijelaskan proses untuk *cascading* strategi perusahaan. Proses penerjemahan terdiri dari 3 tahap yaitu :

3.1. Peta Strategi Perusahaan

Pada tahap pertama tidak akan dibahas secara detail mengenai peta strategi perusahaan. Tahap ini hanya menggambarkan posisi *strategic objective* P1 dalam peta strategi. Seperti yang diperlihatkan di gambar 3.1, bahwa peta strategi perusahaan terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif *financial, customer, internal bussines process, learning & growth*. Sedangkan *strategic objective* P1 adalah salah satu dari *strategic objective* yang terdapat di perspektif proses bisnis internal yang merupakan *core bisnis* dari perusahaan.



Gambar 3.1. Metodologi Penelitian – Kerangka kerja pembuatan *scorecard* individu. adopsi dari Chamorro, *et al* (2003).

3.2. Perumusan *Lead Indicator*

Tahap kedua yaitu tahap untuk menemukan *lead indicator*. Proses ini terdiri dari tiga langkah yaitu *Identification of the Knowledge Process Outcome*, *Impact on the Business Process* dan *Measurable Action Generation*. Masing – masing langkah mempunyai *input* dan *output* sehingga proses analisis lebih terarah. Pertama akan dimulai dengan identifikasi proses yang terjadi dengan menggunakan dua parameter *input* yaitu *knowledge bottleneck* dan *knowledge processes* yang akan menghasilkan output berupa *Knowledge Process Outcome*.

Tabel 3.1. *Identification of the Knowledge Process Outcome*

INPUT	OUTPUT
<i>Knowledge bottleneck</i>	<i>Knowledge Process Outcome</i>
<i>Knowledge processes</i>	

Proses *knowledge bottleneck* akan memetakan hambatan – hambatan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan proses bisnis. Pada proses ini akan dicari hambatan – hambatan yang dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan proses bisnis. Pemetaannya terdiri dari hambatan yang dihadapi secara *eksternal* dan *internal*. Proses bisnis yang dimaksud disini yaitu proses bisnis yang dimulai dari pembelian bahan baku dan bahan pembantu, produksi *jumbo roll*, pengecekan kualitas, penyimpanan *jumbo roll* hingga pengiriman *jumbo roll*. Sedangkan *Knowledge Processes* yaitu kondisi ideal yang seharusnya dilakukan perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya sehingga dengan memahami *Knowledge Processes* akan diketahui batasan – batasan dalam menjalankan proses bisnis. Dengan mengetahui hambatan yang dihadapi dalam menjalankan proses bisnis di setiap proses dan mengetahui kondisi ideal proses bisnis perusahaan maka didapatkan hasil *output* berupa *knowledge process outcome* yang berguna untuk

mengatasi hambatan – hambatan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya.

Langkah kedua yaitu *Impact on the Bussines Process* yang bertujuan untuk menganalisa hasil *knowledge process outcome* untuk mengukur dan menemukan pengaruhnya terhadap proses bisnis. Seperti yang diperlihatkan di tabel 3.2, proses ini terdiri dari empat *input* yang akan digunakan sebagai analisis yaitu *knowledge process outcome*, *bussines lag indicator*, *bussines process* dan *organization strcuture* dengan keluaran berupa *attributes*.

Tabel 3.2. *Impact on the Bussines Process*

INPUT	OUTPUT
<i>Knowledge process outcome</i>	<i>Atribute</i>
<i>Bussines lag indicator</i>	
<i>Bussines Process</i>	
<i>Organization Structure</i>	

Knowledge Process Outcome merupakan hasil keluaran dari langkah pertama. Sedangkan *Bussines lag indicator* adalah serangkaian ukuran – ukuran kinerja hasil turunan dari *strategic objective P1* yang sudah ditetapkan oleh top manajemen. *Bussines lag indicator* tersebut yaitu *Production volume*, *Net gross*, *Yield*, *Power consumption*, *Gas consumption*, *Water consumption* dan *NBKP consumption*. *Bussines process* digunakan sebagai *input* untuk menentukan karakteristik dimana pengukuran tersebut dilaksanakan, sehingga indikator yang dibuat cocok dengan kondisi lingkungan tempat proses bisnis dijalankan. Sedangkan struktur organisasi digunakan untuk menentukan bagian departemen yang berkontribusi secara langsung terhadap kelancaran proses bisnis. *Output* dari langkah ini berupa *attributes* yaitu solusi yang menjelaskan peran dari *outcomes* dalam menentukan kinerja dari proses bisnis.

Langkah ketiga yaitu *measurable action generation* yang merupakan proses penemuan *lead indicator* dengan dasar data dari *attribute* dan *bussines process*. Dengan mengetahui kontribusi *outcomes* terhadap proses bisnis maka akan didapatkan serangkaian indikator – indikator yang diperoleh terhadap proses bisnis yang terlibat. Tabel 3.2 memperlihatkan input dan output pada proses ini. Input terdiri dari dua variabel yaitu *Attributes* dan *Bussines Process* dimana akan menghasilkan satu output berupa *Measurable Action Generation*.

Tabel 3.3 *Measurable Action Generation*

INPUT	OUTPUT
<i>Attribute</i>	<i>Measurable action generation</i>
<i>Bussines process</i>	

Gambar 3.2 adalah *template* yang digunakan untuk merangkum proses di tahap kedua. Dengan menggunakan *template* tersebut maka didapatkan serangkaian *measurable action* atau indikator – indikator yang digunakan untuk memonitor *outcomes* dari proses bisnis. Melalui metode seperti ini maka indikator perusahaan yang berupa *lag indikator* bisa diterjemahkan menjadi *lead indikator* yang berfungsi untuk memberikan petunjuk bagi perusahaan mengenai apa yang harus diukur dan dilakukan untuk mencapai tujuan – tujuan perusahaan. Hasil dari *measurable action* kemudian akan dipetakan kedalam departemen yang berkontribusi terhadap proses bisnis tersebut. Adapun departemen yang terlibat dalam proses bisnis di perusahaan ini yaitu departemen Produksi, *Maintenance*, Logistik, *Quaity Control*, dan *Human Resource & General Affair*. Sangat penting untuk memetakan indikator berdasarkan departemen yang terkait hal ini dikarenakan setiap indikator yang dibuat harus memperhatikan lingkungan bisnis masing – masing departemen, sehingga apa yang telah dibuat menjadi tepat sasaran dan bisa berdampak bagi berjalanya proses bisnis.

Tabel 3.4. *Template KM Solution for Attribute-* Adopsi dari Chamorro, et al (2003)

<i>KM Solution Model</i>	<i>Opportunities for the measurement solutions</i>	
<i>Knowledge Bottleneck</i>		<i>Knowledge bottleneck</i> hasil analisis dari <i>interview, brainstorming</i> dan pengamatan.
<i>Entities (Outcomes)</i>		Kontribusi apa saja yang diberikan untuk proses bisnis perusahaan.
<i>Impact on the bussines process</i>	<i>Competitive dimension</i>	Dimensi yang terkait dengan proses bisnis.
	Departemen	Departemen yang terkait dalam proses bisnis
	How? (Attribute)	Bagaimana pengaruh dari <i>knowledge outcomes</i> terhadap kinerja proses bisnis perusahaan.
<i>Measurable Action (MA)</i>		Apa saja yang harus diukur untuk memonitor keseluruhan kinerja proses bisnis perusahaan.

Proses pengumpulan data dalam tahap kedua dilakukan dengan tiga metode yaitu *interview, brainstorming* dan pengamatan langsung ke proses bisnis perusahaan. Metode *interview* dilakukan dengan memetakan responden berdasarkan level perannya didalam perusahaan yaitu di *level strategical, level tactical* dan *level operational*. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi masalah dari sudut pandang yang berbeda – beda sehingga jawaban yang diperoleh bisa beragam dan mewakili dari masing – masing level tersebut. Proses *interview* dilakukan dengan cara tatap muka atau dengan mengirim pertanyaan tersebut melalui *e-mail* dan responden mengirimkan kembali jawabannya lewat *e-mail* hal ini dimaksudkan untuk efektivitas waktu. Berikut daftar pertanyaan yang sudah dipetakan berdasarkan level:

1. *Level Strategical*

Sesuai dengan metodologi pada tahap kedua yaitu mengenai *identification of process knowledge outcomes* maka proses *interview* pada level *strategical* mempunyai dimensi tentang hambatan – hambatan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan proses bisnis, metode proses *cascading* strategi yang dijalankan perusahaan dan peran *Balanced Scorecard* sebagai *strategic management*

perusahaan. Responden *interview* melibatkan Direktur *Factory Mill* dan *General Manager Tissue Mill*, hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan jawaban yang komperhensif sesuai dengan dimensi pertanyaan yang diajukan. Dengan pengambilan data menggunakan dua responden tersebut sudah mewakili kondisi yang diharapkan mengingat level jabatan mereka yang strategis. Adapun pertanyaan *interview* sebagai berikut :

Tabel 3.5 Daftar Pertanyaan *Interview Level Strategical*

NO	DAFTAR PERTANYAAN
1	Bagaimana perusahaan menjalankan proses bisnis dalam kaitannya mengemban tanggung jawab dari <i>shareholder</i> untuk memajukan bisnis?
2	Bagian – bagian apa saja yang terlibat dalam proses bisnis tersebut? Seberapa jauh bagian – bagian tersebut berperan dalam menjalankan proses bisnis?
3	Tantangan secara eksternal & internal yang dihadapi dalam menjalankan proses bisnis?
4	Bagaimana peran <i>Balanced Scorecard</i> sebagai manajemen strategik dalam mengawal proses bisnis perusahaan?
5	Bagaimana PT. Grace Paper menerjemahkan strategi di <i>Balanced Scorecard</i> sehingga memudahkan bagi karyawan disetiap level untuk berkontribusi terhadap <i>goal</i> perusahaan?
6	Kendala yang ditemui dalam <i>cascading</i> strategi dan faktor penentu kesuksesan dalam proses <i>cascading</i> strategi?
7	Apa yang seharusnya diukur oleh perusahaan untuk mencapai kesuksesan dalam menjalankan proses bisnis dan kenapa hal tersebut dianggap penting?
8	<i>Key success factor</i> apa saja yang menjadi ukuran kesuksesan perusahaan dalam esekusi <i>strategic objective Optimizing Tissue Mill : Production Volume & Mill Cost</i> ?
9	Bagaimana perusahaan menerjemahkan <i>strategic objective</i> tersebut menjadi <i>daily action</i> dari karyawan?
10	Hambatan – hambatan apa saja yang ditemui perusahaan dalam implementasi KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) baik ditingkat <i>strategical, tactical</i> maupun operasional?

2. *Level Tactical*

Proses *interview* pada level *tactical* mempunyai dimensi pertanyaan tentang hambatan – hambatan menjalankan proses bisnis dilingkup departemen, kondisi *business environment* perusahaan, proses penerjemahan strategi dan *key success factor* departemen. Responden yang dilibatkan yaitu Kepala Departemen Produksi, Kepala Departemen *Maintenance*, Kepala Departemen Logistik, Kepala Departemen

Quality Control, Kepala Departemen *Human Resource & General Affair*. Dengan melibatkan responden tersebut maka didapatkan jawaban sesuai dimensi pertanyaan yang mewakili masing – masing departemen.

Tabel 3.6 Daftar Pertanyaan *Interview Level Tactical*

NO	DAFTAR PERTANYAAN
1	Bagaimana saudara mendefinisikan proses bisnis di departemen yang saudara?
2	Bagaimana saudara mendefinisikan <i>bisnis environment</i> di departemen yang saudara pimpin?
3	<i>Key success factor</i> apa saja yang menentukan kesuksesan departemen saudara?
4	Bisa dijelaskan target/ <i>performance indicator</i> yang diberikan oleh top management untuk departemen saudara?
5	Apakah ada <i>performance indicator</i> dan <i>key success factor</i> yang berhubungan dengan departemen lain? Jika ada tolong sebutkan?
6	Bagaimana anda menerjemahkan <i>performance indicator</i> yang berhubungan dengan departemen lain menjadi inisiatif strategis di departemen saudara?
7	Bagaimana anda menerjemahkan strategi perusahaan menjadi ukuran - ukuran dan inisiatif strategis?
8	Hambatan – hambatan apa saja yang menjadi kendala dalam penerjemahan strategi di departemen saudara?
9	Hambatan – hambatan apa saja yang ditemui dalam implementasi KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)?
10	Apakah KPI yang sekarang dijalankan sudah sesuai untuk mengukur kinerja departemen dan perusahaan?

3. Level *operational*

Proses *interview* pada level *operational* mempunyai dimensi pertanyaan tentang *Key Performance Indicator* yang dimiliki oleh individu karyawan perusahaan. Responden yang dilibatkan yaitu *Supervisor, Staff, Operator, Teknisi* di setiap departemen dengan minimal 1 orang dimasing jabatannya. Responden tersebut dapat mewakili jawaban sesuai dimensi pertanyaan yang dibuat. Adapun pertanyaan *interview* sebagai berikut :

Tabel 3.7 Daftar Pertanyaan *Interview Level Operational*

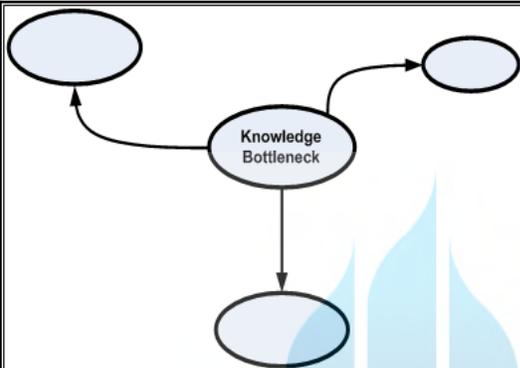
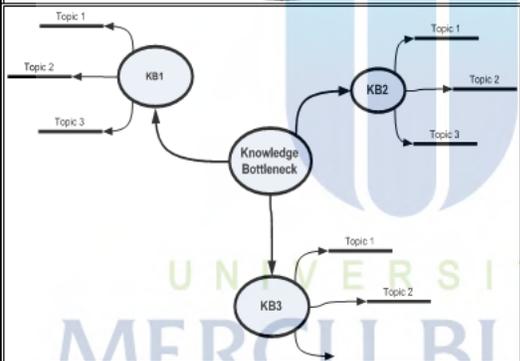
NO	DAFTAR PERTANYAAN
1	Bagaimana anda memahami tentang KPI ?
2	Apakah anda memahami KPI departemen anda? Ya/Tidak (berikan alasannya)
3	Apakah anda memahami KPI atasan anda? Ya/Tidak (berikan alasannya)
4	Apakah anda memahami KPI yang anda pegang? Ya/Tidak (berikan alasannya)
5	Apakah hambatan – hambatan yang ditemui dalam implementasi KPI?
6	Menurut anda faktor apa saja yang menentukan kesuksesan penerapan KPI?
7	Menurut anda apakah ada korelasi antara KPI yang sekarang diterapkan dengan pencapaian sasaran/goal perusahaan? Ya/Tidak (berikan alasannya)
8	Bagaimana cara anda menerjemahkan KPI menjadi tindakan sehari – hari?
9	Apakah anda memahami goal – goal perusahaan? Ya/Tidak (sebutkan)
10	Menurut anda apakah KPI merupakan alat yang efektif dalam mencapai sasaran/goal perusahaan? Ya/Tidak (berikan alasannya)

Data yang didapat dari proses *interview* kemudian akan dirangkum dan dijadikan bahan untuk *brainstroming* di masing – masing divisi. Proses *brainstroming* dilakukan di departemen Produksi, *Maintenance*, Logistik, *Human Resource* dengan melibatkan manager, *supervisor* dan *staff* masing – masing departemen dalam proses *brainstroming*. Metode yang digunakan dalam *brainstroming* yaitu dengan membuat diagram *brainstroming* sehingga akan didapat suatu kesimpulan dengan membuat hubungan sebab akibat dari parameter – parameter yang didiskusikan.

Selain metode *interview* yang digunakan dalam mengumpulkan data, digunakan juga metode *brainstroming* untuk mengolah data dari hasil *interview*. Seperti yang diperlihatkan di tabel 3.7, metode *brainstroming* digunakan karena dengan metode ini bisa didapatkan ide – ide yang berfungsi untuk menerjemahkan ukuran - ukuran yang masih bersifat general menjadi ukuran yang lebih detail lagi melalui curah gagasan. Metode yang digunakan dalam proses *brainstroming* yaitu dengan menggunakan aspek- aspek dimenis yang terdapat di metodologi penelitian yaitu *knowledge bottleneck*, *outcomes*, *impact on bussines process* dan *measurable action*. *Brainstroming* dilakukan disetiap departemen yang berhubungan dengan hambatan – hambatan yang telah dirangkum kedalam *knowledge bottleneck*. Peserta

brainstroming meliputi *manager, supervisor* maupun *staff*. Dengan melibatkan peserta tersebut dalam proses *brainstroming* maka diharapkan data yang akurat dan sesuai kondisi lapangan bisa didapatkan karena mereka yang terlibat secara langsung dalam menjalankan proses bisnis.

Tabel 3.8. Metode Diagram *Brainstroming*

<p>Tahap I</p>		<p>Proses <i>brainstroming</i> diawali dengan membahas <i>knowledge bottleneck</i> proses bisnis perusahaan secara umum. Proses <i>brainstroming</i> dilakukan di setiap departemen yang terkait dengan proses bisnis perusahaan dengan melibatkan responden anggota departemen tersebut . Tidak ada saran yang dianggap salah dalam proses ini karena semakin banyak saran yang dituangkan akan semakin memperkaya data dalam analisis.</p>
<p>Tahap II</p>		<p>Proses <i>brainstroming</i> dikemudian diarahkan ke lebih detail lagi, dengan membahas mengenai hambatan - hambatan yang dihadapi oleh departemen terkait dalam menjalankan proses bisnis sesuai perannya dalam perusahaan. Dimensi yang dibahas berupa <i>key succes factor</i>, dampak ke proses bisnis perusahaan, <i>outcomes</i> yang diharapkan serta <i>measurable action</i>.</p>

3.3. Pembuatan *Scorecard*

Tahap ketiga adalah proses menerjemahkan ukuran – ukuran menjadi *scorecard*. Hal terpenting dalam tahap ini yaitu bagaimana mengembangkan keterkaitan antara pekerjaan sehari – hari yang dilakukan karyawan bisa memberikan efek terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh departemen dan menyumbang terhadap pencapaian objektif bisnis perusahaan. Kaplan dan Norton (2000) juga menjelaskan bahwa ketika individu dapat membangun *Balanced Scorecard* mereka sendiri, maka kita telah mengembangkan mekanisme yang jelas dalam menyelaraskan *individual objective* terhadap unit bisnis

dan *corporate objective*. Selain itu Atkinson dan Epstein (2000) juga menjelaskan bahwa ketika *Balanced Scorecard* sudah selesai dibuat dengan baik, kartu atau metrik pada setiap *level* menyelaraskan usaha semua karyawan karena metrik tersebut relevan, mudah dipahami dan terkontrol pada tingkat lokal.

Langkah pertama dalam tahap ini yaitu dengan melakukan *measurable action analysis* seperti yang ditunjukkan oleh tabel 4, dalam proses ini terdapat 2 *input* yaitu *department measurable action* dan *bussines process environment* serta satu *output* yaitu *perfomance indicator*. Proses ini menganalisa ukuran – ukuran yang sudah dibuat secara detail dengan sudut pandang kondisi lingkungan bisnis proses di masing – masing departemen. Contohnya seperti pencapaian sasaran produktivitas akan mempunyai perspektif berbeda ketika diterjemahkan di departemen produksi dengan departemen *maintenance*. Hal tersebut yang mendasari kenapa ukuran – ukuran yang sudah dibuat harus dipetakan berdasarkan lingkungan proses bisnis di masing – masing departemen. Proses analisis menggunakan metode seperti di gambar 3.3, yaitu suatu metode yang diadopsi dari Chamorro, *et al* (2003), mereka menjelaskan bahwa *MA Mapping Template* memaparkan persoalan - persoalan utama yang menjelaskan kemungkinan dalam menerapkan ukuran yang sudah dibuat. Bagian pertama dari template berfungsi untuk mengumpulkan data seperti tempat ukuran tersebut diambil, orang yang bertanggung jawab dalam mengambil data, *input* dan *output* yang diharapkan. Bagian kedua berisi tentang keputusan yang harus diambil terhadap persoalan – persoalan yang diterapkan. Dan bagian terakhir berisi tentang nilai tingkat kelayakan dan tingkat kepentingan dalam menerapkan ukuran tersebut.

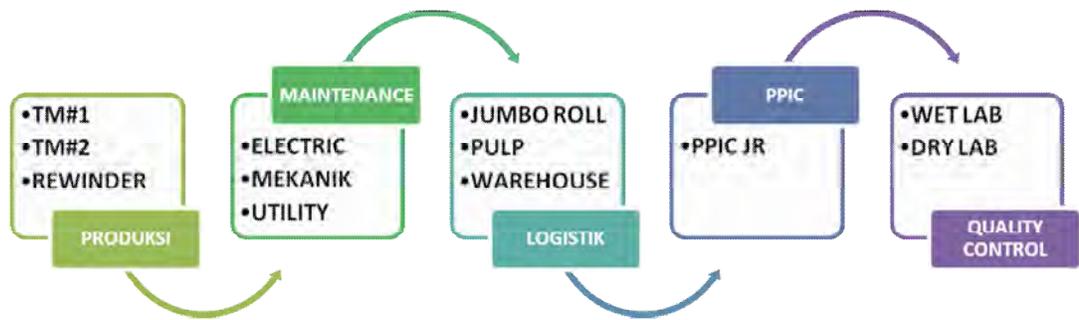
Tabel 3.9. *Measurable Action Generation*

INPUT	OUTPUT
<i>Department measurable action</i>	<i>Perfomance Indicator</i>
<i>Bussines process environment</i>	

Tabel 3.10 *Measurable Action Analysis* – Adopsi Chamorro, *et al* (2003)

<i>MA Model</i>	<i>Measurable Action Analysis</i>
<i>Measurable action</i>	Indikator atau parameter yang harus diukur untuk memonitor kinerja proses bisnis perusahaan
<i>Competitive dimension</i>	Dimensi lingkup indikator digunakan.
<i>Activity description</i>	Penjelasan secara jelas mengenai indikator/parameter yang akan diukur dan mengapa indikator/parameter tersebut penting untuk diukur.
<i>Input</i>	<i>Input</i> yang dibutuhkan untuk melakukan pengukuran. Baik berupa data maupun berupa aktivitas.
<i>Agents available</i>	Karyawan/staff yang ditunjuk untuk bertanggung jawab terhadap monitoring dan pengukuran indikator.
<i>Output</i>	<i>Output</i> yang diharapkan dari hasil pengukuran indikator.
<i>Measurement Possibilities</i>	Indikator - indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian output.

Hasil dari analisis berupa *performance indicator* yang mempengaruhi proses bisnis di masing – masing departemen, kemudian dipetakan kedalam unit - unit kecil yang mendukung pencapaian kesuksesan departemen. Gambar 3.4 memperlihatkan unit – unit yang terdapat di masing – masing departemen yang akan memberikan karakteristik dalam menentukan *performance indicator*.



Gambar 3.2. Departemen dan unit di perusahaan

Tahap kedua adalah proses pembuatan *scorecard*. Adapun kaidah dalam pembuatan *scorecard* mengikuti teori yang dibuat oleh Kaplan dan Norton (2000) dalam bukunya *The Strategy Focus Organization* yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Scorecard* harus mempunyai minimum satu objektif dan mengukur satu perspektif.
2. Tidak melebihi dari 15 *performance indicator*.
3. *Individu scorecard* harus mendukung *supervisor/manager scorecard*.
4. *Scorecard* yang dibuat harus terdiri dari kombinasi *lead indicator* dan *lag indicator*.
5. Setiap *supervisor/manager* harus mempunyai objektif dan *performance indicator* yang berhubungan dengan pelatihan, bimbingan dan pengembangan karyawan.
6. *Scorecard* yang dibuat harus memuat objektif & ukuran – ukuran yang mendukung fungsi unit yang lain.
7. Setiap perubahan harus disetujui oleh kedua belah pihak, antara atasan dengan bawahan.

Hasil analisis dari data yang telah dikumpulkan serta kaidah – kaidah yang disebutkan diatas kemudian diterjemahkan kedalam template *scorecard* yang ditunjukkan oleh gambar 3.6. Kolom satu menggambarkan *corporate objective* dan ukurannya. Kolom dua yang terdapat dibagian tengah, digunakan untuk unit bisnis menerjemahkan *corporate goal* kedalam ukuran – ukuran yang lebih spesifik lagi. Kolom tiga berisi target – target dari ukuran yang sudah dibuat. Kolom empat yaitu individu dan tim mendefinisikan ukuran menjadi strategi inisiatif yang harus dilakukan untuk mencapai ukuran – ukuran yang sudah ditargetkan. Kolom lima adalah personal objektif, yaitu menerjemahkan strategi inisiatif menjadi ukuran – ukura individu, sedangkan kolom enam memberikan informasi mengenai individu yang bertanggung jawab terhadap *scorecard* tersebut. Dengan menggunakan *template scorecard* tersebut maka proses penerjemahan strategi perusahaan bisa dipastikan akan selaras baik secara *horizontal* maupun *vertical*. Dalam proses penerapannya *scorecard* tersebut akan dimodifikasi sesuai dengan level dimana *scorecard* tersebut akan digunakan.

Corporate Objectives											
<input type="checkbox"/> Double our corporate value in seven years. <input type="checkbox"/> Increase our earnings by an average of 20% per year. <input type="checkbox"/> Achieve an internal rate of return 2% above the cost of capital. <input type="checkbox"/> Increase both production and reserves by 20% in the next decade.											3
1	Corporate Targets		2		Scorecard Measures	Business Unit Targets			Team/Individual Objectives and Initiatives		
	1995	1996	1997	1998	1999	1995	1996	1997	1998	1999	
Financial											
100	120	160	180	250	Earnings (in \$ millions)						
100	450	200	210	225	Net cash flow						
100	85	80	75	70	Overhead and operating expenses						2
Operating											
100	75	73	70	64	Production costs per barrel						
100	97	93	90	82	Development costs per barrel						
100	105	108	108	110	Total annual production						3
Team/Individual Measures						Targets					
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
Name:											
Location:											

Gambar 3.3. *Template Individual Scorecard*, Kaplan & Norton (2000)

BAB IV

PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

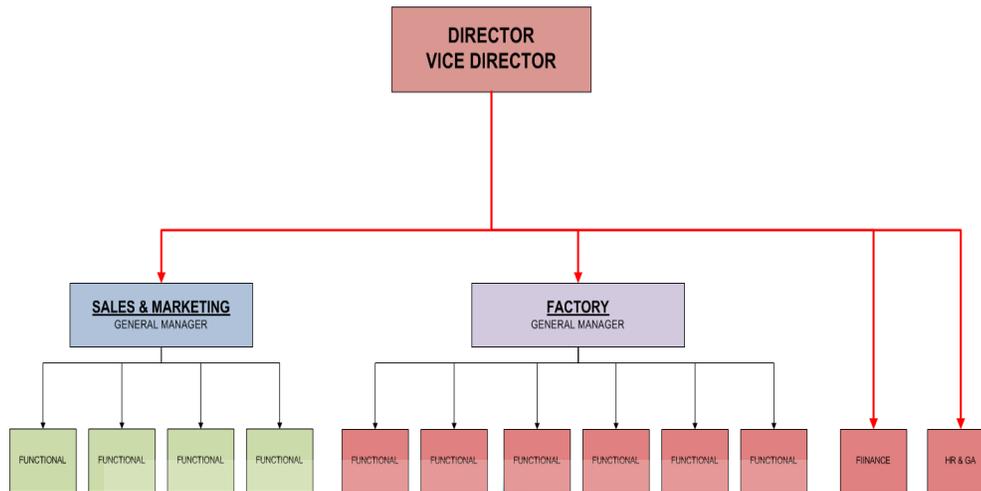
Perusahaan ini adalah sebuah perusahaan yang didirikan sebagai bentuk pengembangan bisnis dari *horizontal integration* sebuah perusahaan yang aktif bergerak dalam bidang *converting tissue*. Kedua perusahaan ini tergabung dalam Kelompok Kompas Gramedia sebagai sebagai salah satu unit bisnis yang disebut sebagai *tissue bussines unit*. Perusahaan ini mulai memproduksi pada bulan September 2005 dan memproduksi secara komersial pada bulan November 2005. Lokasi plant perusahaan ini berada di Kawasan Industri Kujang Cikampek, Kav.IIA, Cikampek, Jawa Barat. Sesuai dengan kerja keras yang telah dilakukan dalam mengirim produk sesuai spesifikasi pelanggan dan memperkenalkan produk unggulannya maka berturut – turut perusahaan ini meraih Top Brand dari tahun 2007 hingga tahun 2012.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan yaitu, “Menjadi perusahaaan toiletris terkemuka di Asia Tenggara dengan memproduksi produk yang unggul dan inovatif yang menjadi pilihan utama bagi pelanggan.”

4.1.3 Struktur Organisasi

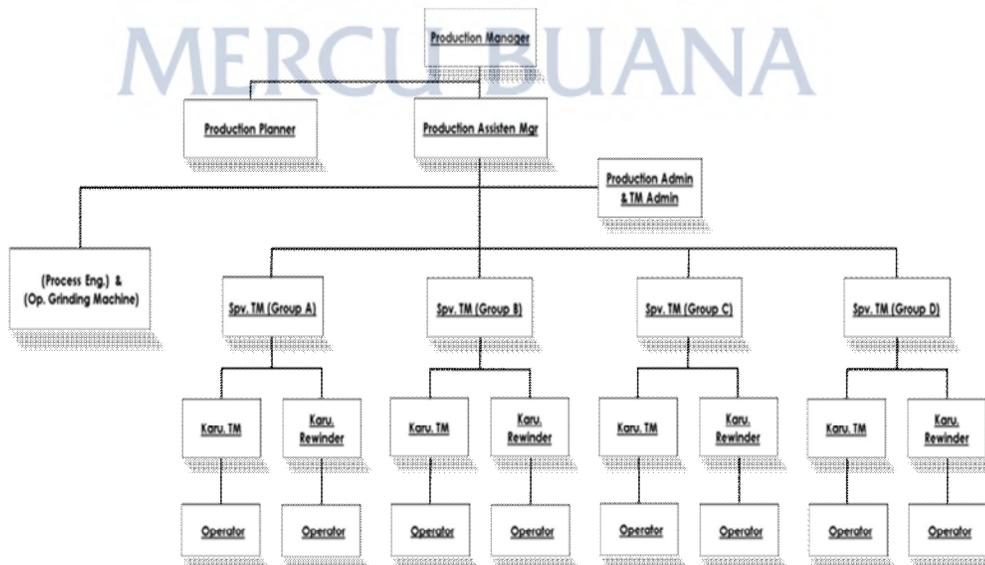
Perusahaan ini didirikan untuk mendukung perusahaan induknya, sehingga dalam struktur organisasi kedua pabrik ini hampir sama. Puncak pimpinan perusahaan diisi oleh 3 direktur yaitu Direktur Utama, Direktur *Sales & Marketing*, Direktur *Factory*. Direktur *Factory* membawahi proses bisnis produksi di *Factory Tissue Mill* dan *Factory Converting* dengan masing – masing *factory* dikepalai oleh *General Manager*.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Perusahaan

Factory Tissue Mill dibagi kedalam departemen – departemen (fungsional). Departemen tersebut yaitu Produksi, *Maintenance*, Logistik, dan *Quality Control* . Selain itu ada fungsional lain yang terlibat dalam proses bisnis yaitu *Sales & Marketing*, *Finance* dan *HR & GA*.

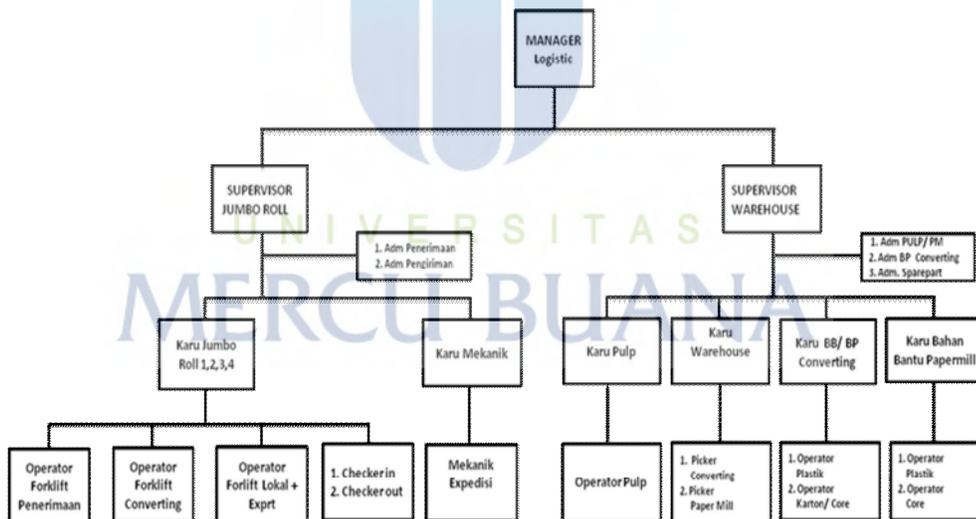
4. 1.3.1 Departemen Produksi



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Departemen Produksi

Departemen Produksi bertanggung jawab untuk memproduksi barang jadi sesuai target yang ditetapkan oleh manajemen dengan cara operasional mesin secara efisien. Departemen Produksi dikepalai oleh seorang Manager Produksi dengan dibantu oleh *Asisten Manager* dan *Production Planner* dalam menjalankan proses bisnis di produksi . Untuk menjalankan proses produksi selama 24 jam dalam sehari, maka dijalankan sistem 4 grup dengan masing – masing grup dikepalai oleh *Supervisor* . Masing – masing *Supervisor* membawahi Kepala Regu *Tissue Mill* (TM) dan Kepala Regu Rewinder (RW) dengan *Operator* dibawah Kepala Regu. Sebagai penunjang kelancaran proses produksi dan sistem administrasi maka Manager Produksi dibantu oleh *Process Engineer* dan *Production Admin*.

4. 1.3.2 Departemen Logistik

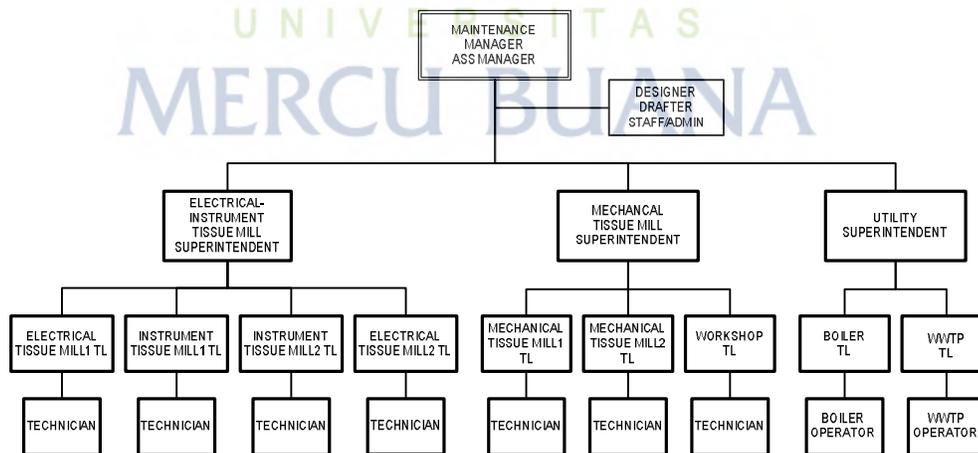


Gambar 4.3. Struktur Organisasi Departemen Logistik

Departemen logistik berfungsi mengatur penyimpanan barang jadi maupun bahan baku dan pengiriman bahan jadi ke pelanggan. Selain dari fungsi utama tersebut ada beberapa fungsi yang merupakan tanggung jawab dari departemen logistik yaitu meyimpan barang – barang *sparepart* pendukung mesin dan menyimpan bahan pendukung yang digunakan dalam proses produksi.

Departemen logistik dikepalai oleh Manager Logistik. Dalam menjalankan proses bisnis di logistik Manager Logistik dibantu oleh dua Supervisor yaitu Supervisor *Jumbo Roll* dan Supervisor *Warehouse*. Masing – masing supervisor mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang sudah ditentukan oleh Manager. Supervisor *Jumbo Roll* bertanggung jawab untuk mengurus barang jadi *Jumbo Roll* dari mulai penyimpanan hingga pengiriman. Untuk menjalankan tugasnya maka dibantu oleh Kepala Regu *Jumbo Roll* dengan timnya yang terdiri Operator Forklift Penerimaan, *Operator Forklift Converting*, *Operator Forklift Lokal & Ekspert*, *Cheker In & Cheker Out*. Serta dibantu oleh Kepala Regu Mekanik Logistik dengan timnya yang terdiri dari Mekanik Ekspedisi. Sedangkan *Supervisor Warehouse* bertanggung jawab untuk mengurus bahan baku, bahan pembantu dan penyimpanan sparepart mesin. Dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh tim yang terdiri dari Kepala Regu *Pulp*, Kepala Regu *Warehouse*, Kepala Regu Bahan Pembantu *Converting* dan Kepala Regu Bahan Bantu *Paper Mill*. Masing – masing kepala regu mempunyai tim untuk menjalankan fungsinya.

4.1.3.3 Departemen *Maintenance*

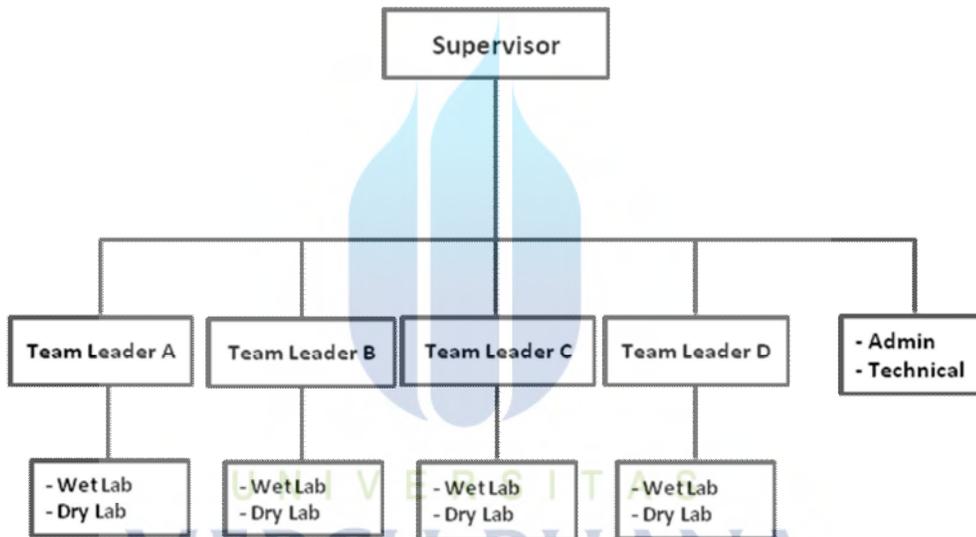


Gambar 4.4. Struktur Organisasi Departemen *Maintenance*

Departemen *Maintenance* berfungsi sebagai *supporting* dari produksi, yaitu memastikan mesin beroperasi dengan lancar sesuai *availability time* yang sudah ditentukan oleh manajemen dan menjamin mesin bisa dioperasikan dengan

maksimum *speed* tanpa ada masalah. Departemen *Maintenance* dikepalai oleh seorang *Maintenance Manager* dengan dibantu oleh Asisten Manager. Untuk menjalankan proses bisnisnya berjalan dengan lancar maka dibagi menjadi tiga divisi yaitu *Elektrical Instrument Tissue Mill*, *Mechanical Tissue Mill* dan *Utility*. Masing – masing divisi dikepalai oleh *Supervisor* dan membawahi *Team Leader* serta Teknisi ataupun Operator.

4. 1.3.4 Departemen *Quality Control*

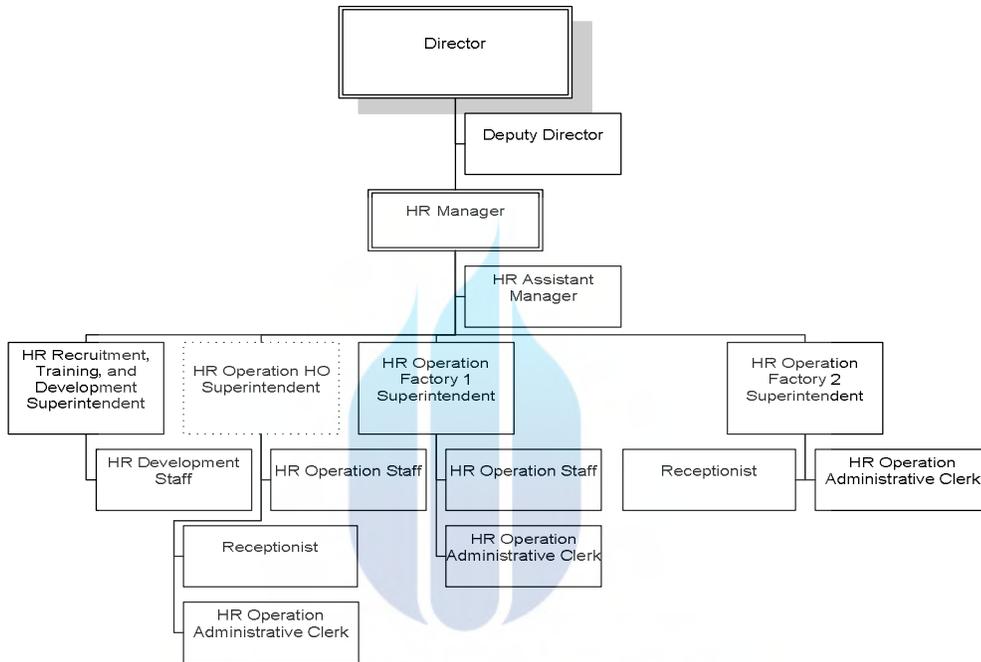


Gambar 4.5. Struktur Organisasi Departemen *Quality Control*

Departemen *Quality Control* berfungsi untuk menjamin bahwa produk barang jadi Jumbo Roll yang akan dikirim ke pelanggan sudah sesuai dengan spesifikasi permintaan pelanggan. Selain menangani kualitas barang jadi, *Quality Control* juga berperan untuk mengambil data kualitas terkait parameter proses seperti kualitas *Pulp*, Air, *Consistency* buburan *pulp* dan *Freenese* yang kemudian hasil dari data tersebut diinfokan ke Departemen Produksi. Departemen *Quality Control* dikepalai oleh *Supervisor* dengan dibantu oleh *Team Leader* yang mengurus dua area yaitu *Wet Lab* dan *Dry Lab*. Area *Wet Lab* yaitu area

pengecekan parameter proses seperti Air, *Freenese* dan *Consistency* buburan *pulp*. Sedangkan untuk *Dry Lab* yaitu pengecekan kualitas barang jadi *Jumbo Roll*.

4. 1.3.4 Departemen *Human Resource & General Affair*



Gambar 4.6. Struktur Organisasi Departemen *Human Resource & General Affair*

Departemen HR & GA dikepalai oleh HR Manager dengan dibantu *Asistant Manager, Superintendent* dan *Staff* dalam menjalankan proses bisnisnya. Untuk memastikan semuanya berjalan lancar maka dibagi menjadi 4 bagian yang masing – masing bagian dikepalai oleh *Superintendent*, pembagiannya yaitu HR *Recruitment Training and Development*, HR *Operation HO*, HR *Operation Factory 1* dan HR *Operation Factory 2*. Dimana di setiap bagian masih dipecah lagi menjadi unit kecil yang berperan sesuai dengan tanggung jawab dan fungsinya.

4.1.4 Proses Bisnis Perusahaan

Proses bisnis perusahaan ini dijalankan dengan melibatkan bagian *Factory Tissue Mill*, *Factory Converting*, *Marketing & Sales*, *Finance & Administration* serta *Human Resource & General Affair*. Setiap bagian tersebut terlibat dan berkontribusi untuk mencapai kesuksesan perusahaan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya masing – masing. Proses bisnis dimulai dengan memproduksi *tissue jumbo roll* di *Factory Tissue Mill* yang kemudian hasil dari *finish good* yang berupa *jumbo roll* dikirim ke pelanggan. Dalam hal ini pelanggan dibedakan menjadi dua kategori yaitu *internal* dan *eksternal*. Pelanggan *internal* yaitu *Factory Converting* yang berfungsi sebagai *converting* yaitu mengubah *jumbo roll* menjadi produk yang siap di pakai oleh *end user*. Beberapa *brand* yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu Tessa dan Multy dengan varian produk yang bermacam – macam. Sedangkan pelanggan eksternal yaitu pelanggan diluar rantai bisnis Kelompok Kompas Gramedia. Pelanggan *eksternal* membeli produk berupa *jumbo roll* sesuai spesifikasi yang diinginkan dan sebagian besar pelanggan *eksternal* berasal dari luar negeri.



Gambar 4.7. Proses Bisnis Perusahaan

Perusahaan ini didukung dengan fasilitas dua *Tissue Mills*. *Tissue Mill* pertama yang bernama Susana mempunyai kapasitas produksi 100 ton/day dengan k maksimum *speed* 1800 mpm dan *Tissue Mill* kedua yang bernama Natalia mempunyai kapasitas produksi 150 ton/day dengan maksimum *speed* 2000mpm. Berikut data spesifikasi kedua *Tissue Mill* tersebut :

1. *Tissue Mill* #1

Kapasitas : 36.000 mts/year
Raw material : *virgin pulp* (NBKP & LBKP)
Produk : 1. *Facial Tissue*
2. *Toilet Tissue*
3. *Napkin Tissue*
4. *Kitchen Towel*
End User : *Tissue Converting*
Quality : 1. *Premium product*
2. *High bulky*
3. *Soft*

2. *Tissue Mill* #2

Kapasitas : 54.000 mts/year
Raw material : *virgin pulp* (NBKP & LBKP)
Produk : 1. *Facial Tissue*
2. *Toilet Tissue*
3. *Napkin Tissue*
4. *Kitchen Towel*
End User : *Tissue Converting*
Quality : 1. *Premium product*
2. *High bulky*
3. *Soft*



Gambar 4.8. Gambar *Tissue Mill*

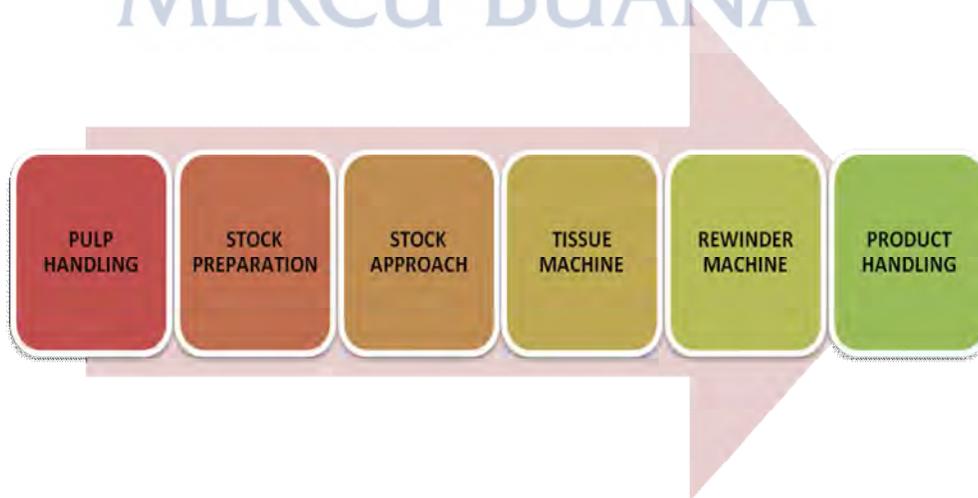
Dengan didukung kontrol kualitas yang ketat, perusahaan ini mengirim produk sesuai spesifikasi permintaan pelanggan dengan menggunakan bahan baku *virgin pulp* terpilih dan bahan pembantu terbaik serta melalui proses produksi yang ramah lingkungan. Bahan baku *virgin pulp* yang digunakan berasal dari Hutan Tanam Industri, dimana bahan baku tersebut sudah tersertifikasi. Komitmen ini ditunjukkan dengan keikutsertaan perusahaan dalam sertifikasi *The Global Forest & Trade Network (GFTN)*, Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) dan *Forest Stewardship Council (FSC)*, dimana sertifikasi tersebut digunakan untuk menjamin bahwa bahan baku yang digunakan berasal dari kayu yang legal.

Tabel 4.1. Spesifikasi Produk

NO	SPESIFIKASI	UNIT	FACIAL TISSUE		TOILET TISSUE		NAPKIN		KITCHEN TOWEL	
			MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX
1	Basis Weight	gsm	13.5	20	15	20	16	21	22	26
2	Width	mm	400	3600	800	3600	400	3600	400	3600
3	No. of ply	ply	1	3	1	3	1	3	1	3

Proses bisnis di perusahaan ini melibatkan departemen Produksi, *Maintenance*, Logistik, *Quality Control* dan *Human Resource & General Affair*.

Secara umum proses produksi *jumbo roll* diawali dengan proses *pulp handling* yaitu penyimpanan bahan baku *pulp* (*Needle Bleached Kraft Pulp*) NBKP & (*Leaf Bleached Kraft Pulp*) LBKP di *pulp storage area*. Pada tahap penyimpanan dipisahkan antara pulp NBKP dan LBKP, serta pemberian identifikasi untuk memisahkan pulp yang sertifikasi FSC dengan jenis pulp *control wood*. Pulp *control wood* yaitu jenis bahan baku yang terbuat dari kayu Hutan Tanaman Industri tetapi tidak tersertifikasi oleh FSC. Sedangkan bahan baku *pulp* FSC yaitu kayu yang diambil dari Hutan Tanaman Industri yang sudah tersertifikasi oleh lembaga FSC (*Forestry Steawart Council*). Pemakaian bahan baku disesuaikan dengan jenis produksi dan total permintaan produksi pada saat itu. Bahan baku *pulp* diangkut ke area *Stock Preparation* untuk dihancurkan menjadi buburan. *Stock Preparation* mempunyai pengertian proses penyiapan bahan baku kertas yang berupa *pulp* menjadi buburan *pulp* dengan *consistency* dan *freenese* tertentu melalui serangkaian proses seperti *pulping*, *contaminant removal*, *refining*, *deflaking*, dan *consistency dilution* sehingga siap untuk proses selanjutnya. Untuk memastikan bahan baku mempunyai kualitas yang baik maka penyimpanannya harus ditempat yang bersih dan tidak lembab. Hal ini menjadi kritikal karena jika bahan baku yang digunakan kotor dan basah maka akan berpengaruh terhadap proses produksi. Selain itu pengecekan kualitas *properties pulp* menjadikan hal penting bagi karakteristik *setting parameter* di proses produksi.



Gambar 4.9. *Production general process.*

Stock approach adalah proses penyiapan buburan *pulp* NBKP, LBKP dan *Broke* dari *Stock Preparation* dengan perbandingan dan konsistensi tertentu melalui serangkaian proses seperti *mixing*, *diluting*, *chemical adding*, dan *screening* sehingga siap dipakai di *tissue machine*. Pada proses *mixing* buburan NBKP, LBKP dan *Broke* dicampur dengan komposisi dan konsistensi tertentu sesuai dengan permintaan produk. Konsistensi sangat penting untuk menjaga kualitas kertas *tissue* dan mengoptimalkan fungsi equipment di *Stock Approach* dan *Tissue Machine*. Setelah buburan melewati proses di *Stock Approach* maka proses selanjutnya buburan disemprotkan oleh *Headbox* ke suatu media transfer yang di beri nama *felt* dan *wire*, dimana proses tersebut berada di proses *tissue machine*. Secara umum pengertian dari *tissue mesin* yaitu mesin pembuat lembaran kertas *tissue* dari buburan *pulp* dengan konsistensi dan *freenes* tertentu melalui serangkaian proses seperti pembentukan *web* formasi, *felt transfer*, *vaccuming – pressing*, *creeping* dan *rolling* sehingga dihasilkan *tissue* dalam bentuk *jumbo roll*. Hasil *jumbo roll* dari *tissue machine* diproses lagi di mesin *Rewinder* untuk mendapatkan ukuran *jumbo roll* yang lebih kecil sesuai permintaan pelanggan yang kemudian produk tersebut diwrapping dan disimpan di gudang *Log Roll* untuk menunggu proses pengiriman ke pelanggan.

Dalam menjalankan proses bisnis tersebut masing – masing departemen mempunyai perannya masing – masing. Departemen Produksi bertindak sebagai pelaku yang menjalankan proses produksi dari mulai *Stock Preparation* hingga ke *Rewinder*. Pengetahuan akan proses dan keterampilan dalam mengoperasikan mesin menjadi hal yang harus dikuasai supaya proses produksi bisa berjalan secara efisien dan optimal. Selain itu pendefinisian dan pemahaman *critical succes factor* menjadi ukuran terpenting agar target yang sudah ditentukan oleh perusahaan bisa tercapai secara efektif. Sedangkan Departemen *Maintenance* bertanggung jawab untuk menjamin bahwa mesin mampu beroperasi sesuai dengan *availability time* yang sudah ditentukan dan bisa beroperasi dengan *speed* maksimum. Untuk menjamin sesuai kondisi tersebut maka *critical succes factor*

harus diterjemahkan menjadi rencana kerja yang mudah dipahami oleh semua anggota tim.

Departemen *Quality Control* berperan untuk memastikan hasil produksi yang berupa Jumbo Roll mempunyai spesifikasi sesuai dengan permintaan pelanggan. Tidak hanya melakukan pengecekan terhadap hasil jadi, tetapi parameter lain yang menjadi *critical to quality* juga dilakukan pengecekan seperti kualitas bahan baku, frekuensi, consistency dan kualitas air yang digunakan dalam proses. Sedangkan Departemen Logistik berperan dalam hal pengadaan dan penyimpanan bahan baku, penyimpanan dan pengiriman *finish goods Jumbo Roll*, serta penyimpanan *sparepart* mesin. Proses bisnis akan berjalan optimal apabila sumber daya manusia yang ada mempunyai kemampuan dan integritas tinggi. Kemampuan *hard skill* maupun *soft skill* serta integritas tidak tumbuh begitu saja, perlu adanya media pembelajaran untuk mengasahnya. Untuk mencapai kondisi tersebut Departemen HR & GA harus berperan aktif sehingga tercipta pertumbuhan dan pembelajaran yang seimbang di setiap bagian.

4.2. Analisis Data

4.2.1 Perumusan *Lead Indicator*

Hasil pengumpulan data baik melalui *interview* dan *brainstroming* maka ditemukan beberapa hambatan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan proses bisnis.

Tabel 4.2. *Knowledge Bottleneck*

NO	KNOWLEDGE BOTTLENECK
1	Hasil produksi tidak mencapai target.
2	Biaya pokok produksi/ <i>overhead cost</i> tinggi.
3	<i>Reject</i> produksi tinggi.
4	<i>Loss production</i> karena breakdown mesin tinggi.
5	Kualitas produksi fluktuatif.
6	Kemampuan karyawan tidak merata.
7	<i>Supply chain</i> belum terdefiniskan

Hambatan – hambatan tersebut merupakan efek dari tidak berjalannya dengan optimal proses bisnis perusahaan. Di sisi lain top manajemen sudah memberikan

target di setiap proses bisnis yang harus dicapai oleh perusahaan. Target tersebut berupa *lag indicator* hasil dari terjemahan *strategic objective P1 Optimizing Tissue mill: Production Volume & Mill Cost*. Tahun 2012, top manajemen perusahaan membuat target di *strategic objective P1* yaitu *Production Volume* sebesar 59.950 ton *tissue* per tahun dan *Mill Cost* sebesar Rp 2.800,00/kg *tissue*. Berdasarkan target tersebut maka dibuat *key performance indicator* untuk mencapai sasaran – sasaran di *strategic objective Optimizing Tissue Mill* seperti yang diperlihatkan di tabel 4.2. Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana KPI yang berupa *lag indicator* tersebut diterjemahkan menjadi rencana kerja yang mudah dipahami dan dilaksanakan oleh setiap karyawan baik di level *managerial* maupun di level *operasional*. Dengan *lag indicator* saja tidak cukup untuk menjalankan proses bisnis secara keseluruhan, *lag indicator* tersebut perlu diterjemahkan menjadi inisiatif strategi yang mudah dipahami dan dilaksanakan oleh karyawan.

Tabel 4.3. *Key Perfomace Indicator* Perusahaan

NO	KEY PERFORMANCE INDICATOR	TARGET	UNIT
1	<i>Production volume</i>	59,950	<i>Ton/year</i>
2	<i>Net gross</i>	95	%
3	<i>Yield</i>	96	%
4	<i>NBKP consumption</i>	25	%
5	<i>Gas consumption</i>	250	m3/ton
6	<i>Water consumption</i>	8	m3/ton
7	<i>Power consumption</i>	1200	kwh/ton
8	<i>Chemical consumption</i>	11	USD/ton
9	<i>Maintenance cost</i>	Rp650.00	juta/bulan

Sumber : data perusahaan

Berdasarkan data dari *knowledge bottleneck* dan data hasil *brainstroming* serta pengamatan langsung yang dilakukan dilapangan maka dibuat analisa menggunakan template *KM Solution Model*. Metode ini menjelaskan hambatan – hambatan yang terdapat di tabel 4.2 untuk diuraikan sehingga ditemukan *output* yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya serta indikator apa saja yang

harus diperhatikan agar tujuan bisa tercapai. Berikut data – data *KM Solution Model* hasil analisa berdasarkan data *knowledge bottleneck* dan data hasil brainstorming yang diplot kedalam *template KM Solution Model* :

Tabel 4.4. *KM Solution Model* – Target produksi tidak tercapai

<i>KM Solution Model</i>	<i>Opportunities for the measurement solutions</i>	
<i>Knowledge Bottleneck</i>		Target produksi tidak tercapai
<i>Entities (Outcomes)</i>		Target volume produksi tercapai sehingga <i>order</i> pelanggan terpenuhi dan target beban biaya produksi/kg tissue tercapai.
<i>Impact on the bussines process</i>	<i>Competitive dimension</i>	<i>Production volume</i> dan <i>overhead cost</i>
	<i>Departement</i>	Produksi
	<i>How? (Attribute)</i>	Standarisasi operasional mesin di <i>Tissue Mill</i> dan Rewinder sesuai kapasitasnya dan menjamin readiness operasional mesin 350 hari/tahun.
<i>Measurable Action (MA)</i>		Operasional mesin berdasarkan target <i>speed</i> per produk dengan efisiensi mesin 95% dan kualitas produk 100%.

KM Solution Model pada tabel 4.4 membahas mengenai permasalahan tidak tercapainya volume produksi, dimana apabila *volume* produksi tidak tercapai akan berdampak terhadap beberapa faktor antara lain pengiriman barang ke pelanggan terhambat karena order tidak terpenuhi dan beban biaya pokok meningkat karena *volume* yang dihasilkan rendah sedangkan faktor *variabel cost* tidak berubah secara signifikan dan *fixed cost* tetap. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka harus ada standarisasi operasional mesin berdasarkan kapasitasnya dan time *availability* operasional mesin dalam setahun sebanyak 355 hari. Berdasarkan hal tersebut maka tindakan yang terukur yaitu dengan operasional mesin berdasarkan target *speed* per produk dengan efisiensi mesin 95% dan kualitas produk 100%.

Tabel 4.5. *KM Solution Model* – Inefisiensi operasional produksi.

<i>KM Solution Model</i>	<i>Opportunities for the measurement solutions</i>	
<i>Knowledge Bottleneck</i>		Inefisiensi operasional produksi
<i>Entities (Outcomes)</i>		Efisiensi operasional produksi sehingga <i>overhead cost</i> produksi menjadi turun.
<i>Impact on the business process</i>	<i>Competitive dimension</i>	Harga Pokok Penjualan
	<i>Departement</i>	Produksi, <i>Maintenance</i> , <i>Logistik</i>
	<i>How? (Attribute)</i>	Optimalisasi operasional mesin dan efisiensi di setiap lini yang terkait dengan biaya pokok produksi.
<i>Measurable Action (MA)</i>		Optimalisasi produksi dengan efisiensi pemakaian sumber daya yang terkait dengan <i>overhead cost</i> seperti gas, listrik, air, <i>chemical</i> dan biaya perawatan.

KM Solution Model pada tabel 4.5 membahas mengenai inefisiensi operasional produksi yang berakibat terhadap nilai *overhaed cost* yang tinggi. Nilai *overhead cost* terdiri dari *variabel cost* dan *fixed cost*. *Variabel cost* dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu pemakaian gas, listrik, air, *chemical* dan biaya perawatan *plant* dan variabel inilah yang bisa dikontrol. Sehingga MA yang dimonitor yaitu berupa variabel – variabel yang terkait dengan nilai *overhead cost*.

Tabel 4.6. *KM Solution Model* – *Reject* produksi tinggi.

<i>KM Solution Model</i>	<i>Opportunities for the measurement solutions</i>	
<i>Knowledge Bottleneck</i>		<i>Reject</i> produksi tinggi
<i>Entities (Outcomes)</i>		Pencapaian target produksi.
<i>Impact on the bussines process</i>	<i>Competitive dimension</i>	Produktivitas
	<i>Departement</i>	Produksi
	<i>How? (Attribute)</i>	Memproduksi produk sesuai dengan spesifikasi kualitas yang diinginkan oleh pelanggan.

		Pengaturan length jumbo tissue di TM diselaraskan dengan ukuran <i>length</i> /diameter Jumbo Roll di mesin Rewinder
		Pengaturan ukuran produk sesuai dengan spesifikasi mesin.
<i>Measurable Action (MA)</i>		Mengukur reject tissue yang terdiri dari reject kualitas, reject residu spool, <i>lost deckle</i> dan <i>waste</i> sehingga bisa diketahui prosentasi <i>reject tissue</i> .

KM Solution Model pada tabel 4.6 membahas mengenai *reject* produksi. Dalam proses produksi memang tidak bisa dihindari adanya *reject*, akan tetapi apabila *reject* yang dihasilkan tinggi hal ini mengindikasikan bahwa proses produksi tidak lancar dan sebagai efeknya produktivitas tidak tercapai. *Reject* produksi didefinisikan menjadi beberapa jenis yaitu *reject* karena kualitas, *reject* karena sisa *tissue* dispool, *reject* yang berupa *waste* hasil dari *set up* mesin dan *reject trim*. Jenis – jenis *reject* tersebut yang dijadikan ukuran dalam memonitoring *reject* secara keseluruhan sehingga produktivitas mesin menjadi terukur dan terkontrol.

Tabel 4.7. *KM Solution Model – Frekuensi breakdown mesin tinggi.*

KM Solution Model	Opportunities for the measurement solutions	
<i>Knowledge Bottleneck</i>		<i>Frekuensi breakdown mesin tinggi.</i>
<i>Entities (Outcomes)</i>		Ketersediaan mesin beroperasi dengan optimal selama 350 hari/tahun.
<i>Impact on the bussines process</i>	<i>Competitive dimension</i>	Produktivitas
	<i>Departement</i>	Produksi dan <i>Maintenance</i>
	<i>How? (Attribute)</i>	Melakukan <i>preventive</i> dan <i>predictive maintenance</i> sehingga <i>breakdown</i> mesin bisa dilakukan sesuai jadwal <i>shutdown</i> yang sudah ditentukan.
<i>Measurable Action (MA)</i>		<i>Down time machine 3%</i>

KM Solution Model pada tabel 4.7 membahas mengenai seringnya frekuensi breakdown mesin. Kondisi ini mengakibatkan penurunan produktivitas karena ada *loss* produksi sehubungan dengan matinya mesin. Karakteristik mesin kertas tissue apabila terjadi stop mesin maka membutuhkan waktu kurang lebih 3 jam untuk beroperasi kembali. Dengan adanya stop mesin/*breakdown* maka akan mengurangi *time availability* mesin yang ditargetkan 350 hari/tahun. Untuk mencapai outcome maka parameter yang dimonitor yaitu *down time* mesin sebesar 3%.

Tabel 4.8. *KM Solution Model – Kualitas produk tidak stabil.*

KM Solution Model	Opportunities for the measurement solutions	
<i>Knowledge Bottleneck</i>		Kualitas produk tidak stabil
<i>Entities (Outcomes)</i>		<i>Customer satisfaction</i>
<i>Impact on the bussines process</i>	<i>Competitive dimension</i>	Kualitas
	<i>Departement</i>	Produksi dan <i>Quality Control</i>
	<i>How? (Attribute)</i>	Standarisasi operasional proses produksi, baik parameter proses maupun cara mengoperasikan mesin.
<i>Measurable Action (MA)</i>		Mengontrol propertis <i>tissue</i> yang <i>critical to quality</i> .

KM Solution Model pada tabel 4.8 membahas tentang kualitas hasil produksi yang tidak stabil. Hasil kualitas produk yang stabil sangat penting terhadap kesuksesan proses bisnis karena parameter ini salah satu faktor penentu kepuasan pelanggan. *Outcome* dari analisis ini yaitu berupa *customer satisfaction* dan untuk mencapai *outcome* tersebut maka hasil propertis *tissue* harus selalu diukur setelah keluar dari *tissue mill* maupun *rewinder*. Sedangkan untuk mencapai produk yang kualitas maka harus dibuat standarisasi operasional proses produksi baik secara parameter proses maupun standarisasi operasional mesin.

Tabel 4.9. *KM Solution Model – Supply chain tidak optimal.*

KM Solution Model	Opportunities for the measurement solutions	
<i>Knowledge Bottleneck</i>		Supply chain tidak berjalan secara optimal
<i>Entities (Outcomes)</i>		Proses FIFO di logistik, On time delivery to customer.
<i>Impact on the bussines process</i>	<i>Competitive dimension</i>	<i>Customer satisfaction</i>
	<i>Departement</i>	Logistik, Marketing, Produksi
	<i>How? (Attribute)</i>	Kerjasama dengan <i>customer</i> untuk menetapkan sistem <i>Vendor Managed Inventory (VMI)</i>
		Penetapan rencana produksi 1 bulan sebelumnya.
		Mendefinisikan <i>level stock</i> baik bahan baku maupun barang jadi.
	Penempatan bahan baku maupun barang jadi sesuai klasifikasinya.	
<i>Measurable Action (MA)</i>		Ketepatan barang jadi yang diterima pelanggan sesuai dengan waktu yang dijadwalkan.

KM Solution Model pada tabel 4.9 membahas tentang proses supply chain, dimana suplay chain ini menitikberatkan pada proses yang terjadi dari mulai order dari pelanggan hingga barang yang diterima oleh pelanggan. *Measurable action (MA)* yang harus dimonitor dalam proses ini yaitu ketepatan barang yang diterima oleh pelanggan baik dari segi ketepatan kualitas dan jumlah maupun ketepatan penerimaan barang jadi. Sedangkan *attribute* yang digunakan untuk mencapai *outcomes* yaitu harus dengan cara membuat kerjasama dengan pelanggan sehingga order barang jadi bisa terprediksi lebih awal yang selanjutnya untuk diterjemahkan menjadi rencana produksi. Selain itu untuk mempercepat pengiriman proses kerja di logistik harus dioptimalkan seperti kecepatan loading barang dikontainer, proses FIFO dan pendefinisian *level stock* untuk optimalisasi kapasitas gudang.

Tabel 4.10. *KM Solution Model* – Keterampilan karyawan tidak merata.

<i>KM Solution Model</i>	<i>Opportunities for the measurement solutions</i>	
<i>Knowledge Bottleneck</i>		Kemampuan karyawan tidak merata.
<i>Entities (Outcomes)</i>		Kompeten karyawan
<i>Impact on the bussines process</i>	<i>Competitive dimension</i>	<i>Learning & growth</i>
	<i>Departement</i>	<i>Human Resource</i>
	<i>How? (Attribute)</i>	Training <i>soft skill</i> dan <i>hard skill</i> , serta pendampingan karyawan yang dilakukan di masing – masing bagian.
<i>Measurable Action (MA)</i>		Menjamin kompetensi dan kinerja karyawan.

KM Solution Model pada tabel 4.10 membahas mengenai hambatan tentang kemampuan karyawan yang tidak merata. *Outcomes* yang diharapkan yaitu kompetensi yang unggul dari karyawan sehingga dalam menjalankan proses bisnis menjadi optimal. Untuk mencapai *outcomes* tersebut maka harus dilakukan training baik yang berupa *soft skill* maupun *hard skill* dan pendampingan secara rutin ke karyawan yang dilakukan oleh atasan di masing – masing departemen. Adapun parameter yang harus dimonitor yaitu berupa kemampuan dan kinerja karyawan.

Melalui metode *KM Solution Model* dan *data hasil brainstorming*, maka untuk masing - masing *knowledge bottleneck* dihasilkan *measurable action* yang digunakan untuk dasar pengembangan indikator melalui analisis *measurable action analysis*. Selain itu analisis dilakukan untuk menguraikan indikator yang masih berupa *lag indicator* menjadi *lead indicator*. Proses analisa ini penting karena digunakan sebagai dasar dalam pembuatan *scorecard* individu, sehingga *scorecard* yang dibangun bisa menjadi model solusi untuk mengatasi hambatan – hambatan yang terjadi dalam penerapan proses bisnis di perusahaan. Berikut hasil *measurable action analysis* berdasarkan *KM Solution Model* dan data *brainstorming*.

Tabel 4.11. *MA Analysis – KM Solution Model Tabel 4.4*

<i>MA Model</i>	<i>Measurable Action Analysis</i>
<i>Measurable action</i>	Operasional mesin berdasarkan target <i>speed</i> per produk dengan efisiensi mesin 95% dan kualitas produk 100%.
<i>Competitive dimension</i>	Produktivitas
<i>Activity description</i>	Mengukur operasional mesin dengan mengklasifikasikan operasional berdasarkan <i>speed</i> mesin per produk dan efisiensi waktu operasional mesin sehingga dengan mengukur parameter tersebut maka hasil output produksi bisa dimonitor.
<i>Input</i>	Operasional <i>speed</i> mesin per produk di <i>tissue mill</i> (TM).
	Operasional <i>speed</i> mesin per produk di rewinder.
	Optimasi <i>set up time</i> di rewinder.
	<i>Time availability</i> operasional mesin 95%.
	Minimalisasi <i>work in process</i> (WIP) di rewinder.
	Minimalisasi <i>reject</i> di TM dan Rewinder.
<i>Agents available</i>	Tim produksi TM dan Rewinder
<i>Output</i>	Pencapaian produksi bisa dimonitor setiap hari.
<i>Measurement possibilities</i>	<i>Production tonnage / day</i>
	<i>Ratio net gross</i> TM terhadap rewinder
	Prosentase <i>reject</i> : <i>quality reject</i> , <i>waste</i> , <i>deckle loss</i> , <i>residual spoll</i> .
	Time efisiensi.

Measurable Action Analysis pada tabel 4.11 membahas mengenai operasional mesin berdasarkan target *speed* per produk dengan efisiensi mesin 95% dan kualitas produk 100%. Dengan mengoperasikan mesin sesuai dengan kondisi tersebut maka target volume produksi bisa tercapai. Adapun indicator – indicator yang harus dimonitor yaitu *production tonnage/day*, *ratio net gross*, prosesntase *reject* dan time efisiensi.

Tabel 4.12. *MA Analysis – KM Solution Model Tabel 4.5*

<i>MA Model</i>	<i>Measurable Action Analysis</i>
<i>Measurable action</i>	Optimalisasi produksi dengan efisiensi pemakaian sumber daya yang terkait dengan overhead cost seperti gas, listrik, air, chemical dan biaya perawatan.

<i>Competitive dimension</i>	<i>Overhead cost</i>
<i>Activity description</i>	Mengukur efisiensi pemakaian sumber daya: gas, listrik, air, <i>chemical</i> , biaya perawatan dan biaya karyawan yang digunakan untuk memproduksi 1 kg <i>tissue</i> sehingga beban biaya pokok produksi bisa terukur. Pengukuran dilakukan karena apabila pemakaian tidak efisien akan menyebabkan beban biaya produksi menjadi tinggi.
<i>Input</i>	Hasil volume produksi
	Data pemakaian gas yang dibutuhkan dalam proses produksi
	Data pemakaian listrik yang dibutuhkan dalam operasional total <i>plant</i> .
	Data pemakaian air bersih yang dibutuhkan dalam operasional total <i>plant</i> .
	Data biaya pemakaian <i>chemical</i> yang dibutuhkan dalam proses produksi.
	Data pemakaian bahan baku dalam proses produksi.
	Data biaya total perawatan mesin, gedung, dalam sebulan.
	Data biaya total karyawan.
<i>Agents available</i>	Tim Produksi, tim <i>Maintenace</i> dan tim Logistik.
<i>Output</i>	Untuk mengukur beban biaya produksi dalam memproduksi 1kg <i>tissue</i> tiap bulannya sehingga efisiensi produksi bisa tercapai.
<i>Measurement possibilities</i>	<i>Ratio</i> pemakaian listrik terhadap produksi 1 ton <i>tissue</i> (kwh/ton).
	<i>Ratio</i> pemakaian gas terhadap produksi 1 ton <i>tissue</i> (m3/ton).
	<i>Ratio</i> pemakaian air terhadap produksi 1 ton <i>tissue</i> (m3/ton).
	<i>Ratio</i> biaya pemakaian <i>chemical</i> terhadap produksi 1 ton <i>tissue</i> (USD/ton).
	<i>Ratio</i> biaya perawatan pabrik setiap bulannya (Rp/bulan).
	<i>Ratio</i> biaya karyawan terhadap <i>volume</i> produksi (Rp/bulan).
	<i>Ratio</i> pemakaian bahan baku per produk yang diproduksi.

Measurable Action Analysis pada tabel 4.12 membahas tentang optimalisasi produksi dengan efisiensi pemakaian sumber daya yang terkait dengan *overhead cost* seperti gas, listrik, air, *chemical* dan biaya perawatan. *Overhead cost* menjadi titik berat pembahasan karena apabila variable biaya ini

naik akan mempengaruhi terhadap efek keuangan yang lain. Misalnya secara pendapatan penjualan tinggi akan tetapi karena *overhead cost* atau beban pokok produksinya meningkat maka laba bersihnya akan turun. Oleh karena itu *variabel overhead cost* harus dipetakan parameter – parameter yang mempengaruhinya serta *input* yang diperlukan untuk mengukurnya. Tabel diatas menjelaskan bagaimana *variable* tersebut diukur dan penjelasan mengenai indikator – indikator yang harus dimonitor dalam proses produksi sehingga biaya pokok produksi bisa terkontrol yang pada akhirnya akan memberikan efek terhadap aspek pertumbuhan perusahaan.

Tabel 4.13. *MA Analysis – KM Solution Model Tabel 4.6*

<i>MA Model</i>	<i>Measurable Action Analysis</i>
<i>Measurable action</i>	Mengontrol <i>reject tissue</i> yang terdiri dari <i>reject</i> kualitas, <i>reject</i> residu spool, <i>lost deckle</i> dan <i>waste</i> sehingga bisa diketahui prosentase <i>reject tissue</i> setiap harinya.
<i>Competitive dimension</i>	<i>Produktivitas</i>
<i>Activity description</i>	Mengukur hasil produksi yang dibuang karena reject. Dalam hal ini reject dipetakan menjadi tiga kategori yaitu reject karena kualitas tidak sesuai spesifikasinya, reject karena waste dari set up mesin, reject karena sisa jumbo dalam spool dan reject karena faktor ukuran produk dibarang jadi. Pengukuran dilakukan karena apabila banyak barang jadi yang dibuang akan menyebabkan berkurangnya hasil tonase produksi.
<i>Input</i>	Standarisasi proses produksi sehingga kualitas produk yang dihasilkan bisa stabil.
	Pengaturan length jumbo roll di tissue mill disesuaikan dengan ukuran jumbo roll di rewinder sehingga tidak ada sisa jumbo yang terbuang di spool.
	Meminimalisasi tissue yang terbuang saat ganti jumbo dan <i>set up</i> mesin.
	Mengontrol <i>trim</i> untuk masing - masing produk dengan mengatur ukuran produk <i>jumbo roll</i> di rewinder disesuaikan dengan lebar tissue di TM sebesar 3650mm.
<i>Agents available</i>	Tim Produksi <i>Tissue Mill</i> , Produksi Rewinder, <i>Quality Control</i> .
<i>Output</i>	Mengukur prosentase reject untuk memonitor produktiviats proses produksi.

<i>Measurement possibilities</i>	Prosentase <i>reject quality</i> dalam satu hari.
	Prosentase <i>waste</i> dalam satu hari
	Prosentase <i>lost deckle</i> karena trim dalam satu hari.
	Prosentase <i>residual spoll</i> dalam satu hari.

Measurable Action Analysis pada tabel 4.13 membahas mengenai pengontrolan *reject tissue* yang terdiri dari *reject* kualitas, *reject* residu spool, *lost deckle* dan *waste* sehingga bisa diketahui prosentasi *reject tissue* setiap harinya. Dengan melakukan pengontrolan *reject tissue* maka produktivitas bisa meningkat yang berdampak pada pencapaian volume produksi. Parameter yang dimonitor harus dipetakan menjadi beberapa indikator yaitu prosentase *reject quality*, *reject* karena *waste*, *reject* karena sisa jumbo pada *spoll* dan *reject* karena *trim*, yang semua indikator tersebut dimonitor setiap harinya.

Tabel 4.14. *MA Analysis – KM Solution Model Tabel 4.7*

MA Model	Measurable Action Analysis
<i>Measurable action</i>	<i>Down time machine 3%</i>
<i>Competitive dimension</i>	<i>Produktivitas</i>
<i>Activity description</i>	Mengukur <i>loss time</i> mesin yang dipetakan berdasarkan penyebabnya yaitu <i>loss time</i> secara proses, <i>loss time</i> yang diakibatkan oleh elektrik, <i>loss time</i> yang diakibatkan oleh mekanik dan <i>loss time</i> yang diakibatkan oleh <i>utility</i> . Pengukuran dilakukan karena apabila banyak terjadi <i>loss time</i> maka <i>time availability</i> operasional mesin berkurang yang berdampak pada produktivitas.
<i>Input</i>	Melakukan <i>preventive</i> dan <i>predictive maintenance</i> sehingga <i>breakdown equipment</i> bisa dilakukan saat waktu <i>overhaul</i> mesin yang sudah dijadwalkan.
	Membuat rencana <i>overhaul</i> mesin yang sudah ditentukan diawal tahun.
	Menjaga efisensi waktu operasional mesin dengan minimalisasi waktu <i>change blade</i> , <i>threading</i> , ganti <i>spoll</i> .
<i>Agents available</i>	Tim Elektrik, Mekanik, Utility dan Produksi
<i>Output</i>	Mengukur <i>loss time</i> mesin sehingga <i>time availability</i> mesin 350 hari/ tahun bisa tercapai.
<i>Measurement possibilities</i>	<i>Prosentase down time machine caused by elektrik.</i>
	<i>Prosentase down time machine caused by mechanic.</i>

<i>Measurement possibilities</i>	<i>Prosentase down time machine caused by utility.</i>
	<i>Prosentase down time machine caused by process production.</i>

Measurable Action Analysis pada tabel 4.14 membahas tentang produktivitas yang menurun karena seringnya frekuensi downtime mesin. Untuk mengatasi masalah tersebut maka harus dipetakan downtime mesin berdasarkan penyebabnya. Selain itu jadwal rencana *shutdown* harus dibuat diawal tahun, program *maintenance* seperti *predictive* dan *preventive* dilaksanakan untuk menunjang rencana *shutdown* tersebut. Faktor lain yang menunjang efisiensi mesin yaitu standarisasi proses produksi yang harus di monitor disetiap *shift*. Indikator yang harus diukur dan dimonitor yaitu *down time* mesin yang diakibatkan oleh elektrik, *downtime* yang diakibatkan oleh mekanik, *downtime* mesin yang diakibatkan oleh *utility* dan *downtime* mesin yang diakibatkan oleh proses produksi. Dengan memonitor indikator – indikator tersebut maka diharapkan *time availability* mesin yang ditargetkan 350 hari per tahun bisa tercapai.

Tabel 4.15. *MA Analysis – KM Solution Model* Tabel 4.8

<i>MA Model</i>	<i>Measurable Action Analysis</i>
<i>Measurable action</i>	Mengontrol propertis <i>tissue</i> yang <i>critical to quality</i> .
<i>Competitive dimension</i>	<i>Quality</i>
<i>Activity description</i>	Mengukur parameter - parameter propertis <i>tissue</i> yang <i>critical</i> mempengaruhi kualitas produk.
<i>Input</i>	Standarisasi proses operasional produksi.
	Standarisasi parameter proses tiap produk.
	Standarisasi parameter <i>critical to quality</i> .
	Menerapkan sistem <i>Total Quality Management (TQM)</i> .
<i>Agents available</i>	Tim <i>Quality Control</i> dan Produksi
<i>Output</i>	Memonitor parameter - parameter proses dan propertis <i>tissue</i> yang penting terhadap kualitas produk <i>tissue</i> .
<i>Measurement possibilities</i>	Standar properties <i>tissue</i> : <i>basis weight, moisture, thickness, softness, smothness</i> dan <i>elongation</i> .
	Standar parameter proses: <i>consistency, freeness, PH air</i> .

Measurable Action Analysis pada tabel 4.15 membahas mengenai pengontrolan parameter yang *critical* terhadap kualitas produk, pengukurannya meliputi parameter proses dan propertis tissue. Pengukuran ini sangat penting karena berhubungan dengan kualitas produk yang diterima oleh pelanggan. Dengan memberikan kualitas produk yang sesuai dengan spesifikasi pelanggan maka akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan sebagai efeknya maka pelanggan akan melakukan *repeat order*. Parameter - parameter yang harus dimonitor untuk mendapatkan kualitas produk yang stabil yaitu parameter proses terdiri dari monitoring *consistency*, *freese* dan kualitas air. Sedangkan secara propertis *tissue* parameter yang harus dimonitor yaitu *basis weight*, *moisture*, *softness*, *smothness*, *thickness* dan *elongation*. Dalam menjaga kestabilan kualitas produksi maka implementasi *Total Quality Management* akan sangat dibutuhkan.

Tabel 4.16. *MA Analysis – KM Solution Model* Tabel 4.9

<i>MA Model</i>	<i>Measurable Action Analysis</i>
<i>Measurable action</i>	Optimalisasi proses <i>suplly chain</i> sehingga barang jadi yang diterima pelanggan sesuai dengan waktu yang dijadwalkan.
<i>Competitive dimension</i>	<i>Customer satisfaction & loyalty.</i>
<i>Activity description</i>	Mengukur efektivitas <i>supply chain</i> mulai dari order bahan baku maupun bahan pembantu hingga pengiriman barang jadi ke pelanggan.
<i>Input</i>	Efektivitas proses <i>inventory</i> bahan baku maupun bahan jadi.
	Analisa proses <i>supply chain</i> dengan metode <i>Value Stream Mapping</i> .
	Menerapkan sistem <i>Vendor Managed Inventory</i> sehingga proses <i>forecasting</i> jadwal produksi bisa tepat.
	Kualitas produk yang diterima pelanggan sesuai spesifikasi permintaan.
	Frekuensi <i>repeat order</i> dari pelanggan.
	Mengoptimalkan proses FIFO digudang sehingga kapasitas gudang bisa optimal.
	Meningkatkan <i>speed loading</i> bahan jadi untuk pengiriman ke pelanggan.

<i>Input</i>	Menerapkan sistem <i>just in time</i> sehingga barang yang diterima oleh pelanggan bisa tepat waktu.
<i>Agents available</i>	<i>Tim Marketing, Sales, Logistik, Produksi, PPC, Quality Control</i>
<i>Output</i>	Optimalisasi <i>added value lead time</i> sehingga tercapai <i>lean manufacture</i> yang berdampak terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan.
<i>Measurement possibilities</i>	<i>Lead time proses supply chain.</i>
	Proses FIFO 100%
	Akurasi <i>forecasting</i> jadwal produksi
	Ketersediaan bahan baku dan barang jadi.
	<i>On time delivery.</i>
	<i>Service level to customer</i> 100%
	<i>Ratio</i> ketepatan jumlah <i>volume</i> produksi terhadap jadwal produk yang diproduksi.

Measurable Action Analysis pada tabel 4.16 membahas mengenai optimalisasi proses *supply chain*. Dengan analisis ini maka parameter – parameter kunci aktivitas *supply chain* bisa terukur sehingga memberikan efek terhadap *lead time* proses konversi dari bahan baku menjadi barang jadi yang diterima oleh pelanggan. Analisis ini menjadi penting karena berbicara mengenai rantai proses bisnis perusahaan secara keseluruhan dimana apabila *supply chain* yang diterapkan tidak efisien maka akan berdampak terhadap beban biaya pokok. Disisi lain apabila *supply chain* yang diterapkan efektif maka berdampak kepada kepuasan pelanggan karena barang yang diterima tepat waktu dan kualitasnya sesuai dengan spesifikasi. Sehingga memberikan efek yang besar terhadap pertumbuhan bisnis perusahaan. Indikator – indikator yang harus dimonitor yaitu *lead time* proses *supply chain*, proses FIFO di logistik, akurasi *forecasting* jadwal produksi, ketersediaan bahan baku dan barang jadi, *service level to customer*, *ratio* ketepatan jumlah *volume* produksi terhadap jadwal produk yang diproduksi.

Tabel 4.17. *MA Analysis – KM Solution Model* Tabel 4.10

<i>MA Model</i>	<i>Measurable Action Analysis</i>
<i>Measurable action</i>	Menjamin kompetensi dan kinerja karyawan
<i>Competitive</i>	<i>Learning & Growth</i>

<i>dimension</i>	
<i>Activity description</i>	Meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan secara <i>soft skill</i> maupun <i>hard skill</i> yang terkait dengan pekerjaan mereka.
<i>Input</i>	<i>Training soft skill : leadership, communication, character building, team building.</i>
	<i>Training hard skill</i>
	<i>Coaching dan counseling yang dilakukan oleh atasan disetiap departemen masing - masing,</i>
<i>Agents available</i>	<i>Tim Human Resource, atasan masing - masing departemen.</i>
<i>Output</i>	Karyawan yang mempunyai kompetensi sesuai bidangnya masing - masing.
<i>Measurement possibilities</i>	<i>Human resource readiness</i>
	<i>Increase competency human resource</i>
	<i>Increase organization effectiveness</i>

Tabel 4.17 membahas mengenai peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan. Kemampuan karyawan adalah kunci dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam menjalankan proses bisnis, olehkarena itu system pengembangan kemampuan karyawan harus dibuat secara komprehensif melalui serangkaian program seperti *training soft skill* dan *hard skill* serta program pendampingan yang dilakukan oleh atasan di masing – masing departemen. Indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu jumlah waktu kehadiran training, kecepatan dalam *problem solving*, *knowledge assessment*, *employee performance assessment*.

Data - data diatas merupakan hasil dari *Measurable Action Analysis* dimana melalui metode ini didapatkan indikator – indikator yang berupa *lead indicator* yang akan digunakan untuk pengembangan pembuatan *scorecard* individu. Selain itu dengan analisis menggunakan metode ini akan semakin jelas peran dari masing – masing indikator dalam kontribusinya mencapai tujuan perusahaan. Dalam pembuatan *scorecard* individu indikator – indikator tersebut akan dipetakan berdasarkan departemen yang bertanggung jawab terhadap pengukuran dan monitoringnya.

4.2.2 Perancangan *Scorecard Individu*

Proses selanjutnya yaitu proses pembuatan *scorecard* individu. Pada tahap ini yaitu menerjemahkan data yang telah di analisis di tahap *Measurable Action Analysis* (*MA Analysis*) menjadi *scorecard* individu yang sudah dipetakan berdasarkan bagiannya masing – masing sesuai departemen yang ada di *Factory Tissue Mill*. Tabel 4.18 memperlihatkan hasil rangkuman dari *MA Analysis* yang menghasilkan *Measurement Possibilities* atau disebut juga *Key Succes Factor* (KSF) untuk masing – masing departemen. Data dari tabel tersebut kemudian dimasukan ke dalam *scorecard* departemen yang merupakan menjadi *scorecard* manajer departemen yang kemudian diterjemahkan lagi menjadi *scorecard* individu di level bawahnya. *Template scorecard* individu yang digunakan mengadopsi dari *template* yang dibuat oleh Robert Kaplan dan David Norton. Dengan metode ini maka dipastikan proses *cascading* strategi akan selaras karena memuat tiga tingkat struktural yaitu bagian sebelah kiri memuat strategi perusahaan dan ukurannya, bagian tengah berisi terjemahan strategi perusahaan ke departemen beserta ukurannya, bagian paling kiri memberikan keleluasaan individu untuk menerjemahkan startegi departemen menjadi rencana kerja yang lebih spesifik dan kolom paling bawah berisi ukuran – ukuran untuk mengukur rencana kerja individu tersebut. Berikut hasil *cascading scorecard* individu yang sudah dipetakan kedalam masing – masing departemen yaitu Departemen Produksi, Logistik, *Maintenance*, *Quality Control* dan *Human Resource*.

Tabel 4.18. *Key Succes Factor Department*

<i>Measurable Action Analysis</i>	<i>Key Succes Factor (Measurement Possibilities)</i>	<i>Department Involved</i>
Operasional mesin berdasarkan target speed per produk dengan efisiensi mesin 95% dan kualitas produk 100%.	Optimalisasi operasional speed mesin per produk di <i>tissue mill</i> (TM).	Produksi
	Time efisiensi operasional mesin.	
	<i>Ratio net gross</i> TM terhadap Rewinder	
	Prosentase reject : <i>quality reject, waste, deckle loss, residual spoll.</i>	
	<i>Machine down time</i>	<i>Maintenance</i>

Optimalisasi produksi dengan efisiensi pemakaian sumber daya yang terkait dengan <i>overhead cost</i> seperti gas, listrik, air, <i>chemical</i> dan biaya perawatan.	Ratio pemakaian air terhadap produksi 1 ton <i>tissue</i> (m ³ /ton).	Produksi
	Ratio biaya pemakaian chemical terhadap produksi 1 ton <i>tissue</i> (USD/ton).	
	Ratio pemakaian bahan baku NBKP per produk yang diproduksi.	
	Ratio pemakaian listrik terhadap produksi 1 ton <i>tissue</i> (kwh/ton).	Maintenance
	Ratio pemakaian gas terhadap produksi 1 ton <i>tissue</i> (m ³ /ton).	
	Ratio biaya perawatan pabrik setiap bulannya (Rp/bulan).	
Mengontrol reject <i>tissue</i> yang terdiri dari reject kualitas, <i>reject residu spool</i> , <i>lost deckle</i> dan <i>waste</i> sehingga bisa diketahui prosentase <i>reject tissue</i> setiap harinya.	Prosentase <i>reject quality</i> dalam satu hari.	Produksi
	Prosentase <i>waste</i> dalam satu hari	
	Prosentase <i>lost deckle</i> karena <i>trim</i> dalam satu hari	
	Prosentase <i>residual spoll</i> dalam satu hari.	
Mengontrol <i>propertis tissue</i> yang <i>critical to quality</i> .	Standar <i>properties tissue</i> : <i>basis weight</i> , <i>moisture</i> , <i>thickness</i> , <i>softness</i> , <i>smothness</i> dan <i>elongation</i> .	Quality Control
	Standar parameter proses: <i>consistency</i> , <i>freenese</i> , PH air.	
Optimalisasi proses <i>suplly chain</i> sehingga barang jadi yang diterima pelanggan sesuai dengan waktu yang dijadwalkan	<i>Lead time</i> proses <i>suplly chain</i> .	Logistik
	Proses FIFO 100%	
	Ketersediaan bahan baku dan barang jadi.	
	<i>Service level to customer</i> 100%	
	<i>On time delivery</i>	Produksi
	Akurasi <i>forecasting</i> jadwal produksi	
Menjamin kompetensi dan kinerja karyawan.	Ratio ketepatan jumlah <i>volume</i> produksi terhadap jadwal produk yang diproduksi.	HR & GA
	<i>Human resource readiness</i>	
	<i>Increase competency human resource</i>	
Menjamin ketersediaan waktu operasional mesin.	<i>Increase organization effectiveness</i>	Maintenance
	Prosentase <i>down time machine</i> caused by elektrik.	

Menjamin ketersediaan waktu operasional mesin.	Prosentase <i>down time machine caused by mechanic.</i>	Maintenance
	Prosentase <i>down time machine caused by utility.</i>	
	Prosentase <i>down time machine caused by process production.</i>	Produksi

4.2.2.1 Departemen Produksi

Tabel 4.19 menjelaskan *scorecard* individu yang dipegang oleh Manager Produksi, sisi kolom sebelah kiri menunjukkan *strategic objective* (SO) perusahaan beserta targetnya. Kemudian SO perusahaan tersebut yang sudah melalui tahapan analisis menggunakan KM Solution dan MA analisis dibahas sebelumnya diterjemahkan menjadi ukuran – ukuran Departemen Produksi seperti yang terlihat dikolom tengah. Kolom paling kanan digunakan oleh *manager* untuk membuat inisiatif strategis atau rencana kerja strategis untuk mencapai ukuran – ukuran departemen. Supaya strategi inisiatif yang dibuat mudah untuk dimonitor maka manager yang bersangkutan membuat indikator beserta ukurannya yang lebih spesifik yang dituliskan dikolom *team & individual measure*. Sedangkan kolom dibawahnya memberikan informasi mengenai orang yang bertanggung jawab terhadap *scorecard* tersebut. Ukuran – ukuran yang tertulis di *scorecard* tersebut merupakan indikator – indikator hasil MA analisis yang sudah di petakan berdasarkan departemen – departemen yang bertanggungjawab terhadap indikator tersebut. Dengan dasar *scorecard* ini maka akan digunakan sebagai *cascading* hingga *level* bawah dengan disesuaikan menurut *level* tanggungjawab dan posisinya dalam struktur organisasi.

Tabel 4.20 menjelaskan *scorecard* individu yang dipegang oleh *Asisten Manager* Produksi yang merupakan hasil *cascading* dari *scorecard Manager Produksi*. Metode penulisan di *template scorecard* tidak ada yang berubah hanya ukuran – ukuran dan inisiatif strategis yang dibuat disesuaikan dengan level tanggungjawabnya dan mendukung dengan *scorecard* yang dimiliki oleh atasannya, dalam hal ini Manager Produksi. Selain itu sehubungan dengan *learning & growth* maka setiap atasan harus ada ukuran yang berbicara tentang

pengembangan dan pendampingan karyawan. Ukuran – ukuran yang ada di Departemen Produksi hingga *cascading* ke bawahnya lebih banyak berbicara mengenai produktivitas dan penghematan yang berhubungan dengan *overhead cost* hal ini karena tujuan penyalarsan dan penyesuaian dengan *business environment* di departemen tersebut.

Tabel 4.19. *Scorecard* Individu Manager Produksi

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Production volume TM#1	14.400 ton	14.400 ton	1. Memproduksi sesuai dengan kapasitas mesin
			Production volume TM#2	15.120 ton	15.120 ton	
			Net gross	95%	95%	2. Availability time operasional mesin 351 hari per tahun.
			Yield	94%	94%	
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg	NBKP consumption	25%	25%	3. Efisiensi pemakaian chemical
			Chemical consumption	11USD/ton	11USD/ton	
			Water consumption	8m ³ /ton	8m ³ /ton	
Team & Individual Measure				Target		
1. Production volume per day (TM#1 & TM#2)				164 ton	164 ton	4. Efisiensi pemakaian <i>fresh water</i> dengan memaksimalkan penggunaan <i>recycled water</i> .
2. Efisiensi mesin per day				95%	95%	
3. Net gross rewinder				95%	95%	
4. Water consumption per day				1100 m ³	1100 m ³	
5. Coaching				20 hr/month	20 hr/month	5. Coaching & employee empowerment karyawan di departemen Produksi
Name :		NIK :				
Departemen :	Produksi	Unit :				
Position :	Manager Produksi					

Tabel 4.20. *Scorecard* Individu Asisten Manager Produksi

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Production volume TM#1	14.400 ton	14.400 ton	1. Optimalisasi operasional speed mesin sesuai dengan jenis produk yang diproduksi.
			Net gross	95%	95%	
			Yield	94%	94%	
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg	NBKP consumption	25%	25%	2. Efisiensi pemakaian <i>fresh water</i> dengan memaksimalkan penggunaan <i>recycled water</i> .
			Chemical consumption	11USD/ton	11USD/ton	
			Water consumption	8m ³ /ton	8m ³ /ton	
Team & Individual Measure				Target		
1. Production volume per day TM#1				80 ton	80 ton	3. Mengurangi reject kualitas.
2. Water consumption per day				600 m ³	600 m ³	
3. Reject quality				1%	1%	4. Standarisasi pemakaian chemical.
4. Chemical softener consumption				3 kg/ton	3 kg/ton	
5. Chemical wet strength consumption				5 kg/ton	5 kg/ton	
6. Coaching dan training				20 hr/month	20 hr/month	5. Standarisasi pemakaian NBKP untuk tiap jenis produk.
Name :		NIK :				
Departemen :	Produksi	Unit :	Tissue mill #1			
Position :	Asisten Manager Produksi TM#1					6. Coaching ke supervisor & TL

Tabel 4.21 dan tabel 4.22 adalah hasil *scorecard* untuk *level* supervisor. Sehubungan Departemen Produksi membawahi dua *plant tissue mill* yaitu *Tissue Mill#1* (TM#1) dan *Tissue Mill#2* (TM#2) maka harus dibuat perbedaan antara *scorecard* TM#1 dengan TM#2. Hal ini karena *mill* tersebut mempunyai *bussines environment* yang berbeda, baik dari segi kapasitasnya maupun dari segi pemakaian sumber daya, contohnya energi yang dikonsumsi TM#1 akan berbeda dengan energi yang dikonsumsi TM#2. Walaupun secara pembuatan ukuran – ukurannya sama akan tetapi targetnya harus dibedakan anatar kedua *mill* tersebut. Proses cascading tetap menggunakan dasar *scorecard* yang dipegang oleh atasan, hal ini supaya didapat *scorecard* yang selaras antara atasan dengan bawahan. Salah satu *key succes factor* yang harus dimonitor supervisor yaitu mereka harus menerjemahkan target *volume* produksi yang berupa *lag indicator* menjadi *lead indicator* yaitu operasional mesin yang sudah dikasifikasikan berdasarkan kapasitas *speed* mesin per produk. Dengan megoperasikan mesin dan memonitornya sesuai dengan *scorecard* tersebut maka target departemen bisa tercapai.

Tabel 4.21. *Scorecard* Individu Supervisor Produksi TM#1

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	30.000 ton	30.000 ton	Production volume TM#1	14.400 ton	14.400 ton	1. Optimalisasi operasional
			Net gross	95%	95%	speed mesin sesuai dengan
			Yield	94%	94%	jenis produk yang diproduksi.
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg	NBKP consumption	25%	25%	2. Mengurangi reject kualitas.
			Chemical consumption	11USD/ton	11USD/ton	
			Water consumption	8m ³ /ton	8m ³ /ton	3. Efisiensi pemakaian <i>fresh water</i>
Team & Individual Measure				Target		dengan memaksimalkan
1. Production volume per shift TM#1				26.7 ton	26.7 ton	penggunaan <i>recycled water</i> .
2. Speed operasional mesin Facial Tissue 13.5 - 15 gsm				1800 mpm		
3. Speed operasional mesin Toilet Tissue 14.5 - 15 gsm				1700 mpm - 1725 mpm		4. Operasional review daily
4. Speed operasional mesin Toilet Tissue 16 gsm				1625 mpm		
5. Speed operasional mesin Toilet Tissue 17 - 18 gsm				1525 mpm - 1550 mpm		5. Coaching dan training
6. Speed operasional mesin Toilet Tissue 19 - 20 gsm				1325 mpm - 1400 mpm		ke kepala regu dan operator.
7. Speed operasional mesin Toilet Tissue 22 - 25 gsm				1200 mpm - 1050 mpm		
8. Speed operasional mesin Towel Tissue 38 - 42 gsm				1200 mpm		
9. Reject kualitas				0.3%	0.3%	
10. Water consumption per shift				200m ³	200m ³	
11. Coaching dan training				20 hr/month	20 hr/month	
Name :		NIK :				
Departemen :	Produksi	Unit :	Tissue Mill #1			
Position :	Supervisor Produksi TM#1					

Tabel 4.22. *Scorecard* Individu Supervisor Produksi TM#2

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	30.000 ton	30.000 ton	Production volume TM#2	15.120 ton	15.120 ton	1. Optimalisasi operasional speed mesin sesuai dengan jenis produk yang diproduksi.
			Net gross	95%	95%	
			Yield	94%	94%	
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg	NBKP consumption	25%	25%	2. Mengurangi reject kualitas.
			Chemical consumption	11USD/ton	11USD/ton	
			Water consumption	8m3/ton	8m3/ton	
Team & Individual Measure				Target		3. Efisiensi pemakaian <i>fresh water</i> dengan memaksimalkan penggunaan <i>recycled water</i> .
1. Production volume per shift TM#2				28 ton	28 ton	
2. Speed operasional mesin Facial Tissue 13.5 - 15 gsm				1800 mpm - 2000 mpm		4. Operasional review daily
3. Speed operasional mesin Toilet Tissue 14.5 - 15 gsm				1700 mpm - 1725 mpm		
4. Speed operasional mesin Toilet Tissue 16 gsm				1625 mpm		5. Coaching dan training ke kepala regu dan operator.
5. Speed operasional mesin Toilet Tissue 17 - 18 gsm				1525 mpm - 1550 mpm		
6. Speed operasional mesin Toilet Tissue 19 - 20 gsm				1325 mpm - 1400 mpm		
7. Speed operasional mesin Toilet Tissue 22 - 25 gsm				1200 mpm - 1050 mpm		
8. Speed operasional mesin Towel Tissue 38 - 42 gsm				1200 mpm		
9. Reject kualitas				0.3%	0.3%	
10. Water consumption per shift				166m3	166m3	
11. Coaching dan training				20 hr/month	20 hr/month	
Name :		NIK :				
Departemen :	Produksi	Unit :	Tissue Mill #2			
Position :	Supervisor Produksi TM#2					

Untuk menunjang supaya proses berjalan lancar maka diperlukan analisa secara detail mengenai operasional mesin. Tanggung jawab ini dipegang oleh *Process Engineer*, maka harus dikembangkan *scorecard* individu yang digunakan untuk mengukur dan memonitor kinerja seperti yang ditunjukkan oleh tabel 4.23 Proses pembuatan *scorecard* tetap menggunakan *scorecard* departemen sebagai dasar *cascading* dan pengisian *template scorecard* harus menggunakan kaidah yang sudah ditentukan. Inisiatif strategis yang harus dikembangkan untuk mendukung *scorecard* departemen yaitu pembuatan standar operasional (SOP) mesin berdasarkan jenis produk dan melakukan *training* mengenai SOP tersebut. Hal ini menjadi penting karena dengan pemahaman yang benar dalam mengoperasikan mesin maka stabilitas produk yang dihasilkan bisa terjaga. Selain itu operasional mesin harus dievaluasi setiap harinya untuk mengetahui *trend* kinerja mesin, sehingga bisa dilakukan perbaikan secepatnya apabila terjadi abnormaliti.

Tabel 4.23. *Scorecard Individu Proses Engineer*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	30.000 ton	30.000 ton	Production volume TM#1	14.000 ton	14.000 ton	1. Standarisasi operasional mesin berdasarkan jenis produk.
			Production volume TM#2	16.000 ton	16.000 ton	
			Net gross	95%	95%	2. Training operasional mesin ke operator.
			Yield	94%	94%	
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg	NBKP consumption	25%	25%	3. Evaluasi proses operasional mesin.
			Chemical consumption	11USD/ton	11USD/ton	
			Water consumption	8m ³ /ton	8m ³ /ton	
Team & Individual Measure				Target		
1. Machine runnability				95%	95%	
2. Down time mesin yang disebabkan proses produksi.				1.5%	1.5%	4. Standarisasi pemakaian bahan
3. Training				30 hr/month	30 hr/month	baku sesuai jenis produk.
4. Quality service level				100%	100%	
						5. Standarisasi pemakaian chemical
Name :		NIK :				sesuai jenis produk.
Departemen :	Produksis	Unit :				
Position :	Process Engineer					

Sedangkan tabel 4.24 menunjukkan *scorecard* individu *Production Planner*. Proses *cascading* menggunakan *scorecard* departemen produksi sebagai dasarnya, tetapi dalam penyusunan inisiatif strategis dan *individual measure* menggunakan sudut pandang *bussines environment* fungsi *production planner*. Dengan metode ini akan didapat ukuran – ukuran yang selaras antara produksi dengan *production planner*. *Production planner* mempunyai peran yang penting dalam proses bisnis perusahaan sehingga inisiatif strategis yang dikembangkan harus bisa menjadi solusi dari hambatan yang selama ini terjadi. Inisiatif strategis yang dibuat yaitu menurunkan jadwal produksi 2 minggu sebelum barang diproduksi, mengatur kombinasi ukuran yang tepat produk yang akan diproduksi di rewinder sehingga loss tissue akibat trim tidak banyak, serta mempertimbangkan *faktor safety* dalam perencanaan produksi yang artinya jika ada kendala di mesin, target pembuatan produk dan pengirimannya masih bisa teratasi. Indikator yang harus diukur yaitu akurasi jadwal, ketepatan penurunan jadwal ke produksi, *on time production* dan *deckle lost*.

Tabel 4.24. Scorecard Individu Production Planner

	Company Target		Scorecard Measure	Bussines Unit Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	30.000 ton	30.000 ton	Production volume TM#1	14.000 ton	14.000 ton	1. Menurunkan jadwal produksi
			Production volume TM#2	16.000 ton	16.000 ton	2 minggu sebelum produksi,
			Net gross	95%	95%	berdasarkan terjemahan order marketing, SPMB internal
						converting dan rencana pengiriman.
Team & Individual Measure				Target		2. Membuat jadwal produksi
1. Akurasi schedule.				100%	100%	dengan mempertimbangan
2. Ketepatan waktu penurunan jadwal produksi 2 minggu sebelum produksi				100%	100%	safety factor.
3. Jumbo roll availability as per requets order.				100%	100%	
4. Deckle lost.				1%	1%	3. Mengatur kombinasi yang tepat
5. On time production				100%	100%	ukuran Jumbo Roll yang akan
Name :		NIK :				diproduksi di rewinder sehingga
Departemen :	Produksi	Unit :				meminimalisasikan deckle lost.
Position :	Production Planner					

Tabel 4.25. Scorecard Individu Kepala Regu Rewinder

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Production volume TM#1	14.000 ton	14.000 ton	1. Optimalisasi operasional mesin
			Production volume TM#2	16.000 ton	16.000 ton	Rewinder A, B dan D.
			Net gross	95%	95%	
						2. Minimalisasi reject spool, waste, loss deckle, reject kualitas.
						3. Standarisasi cycle time untuk memproduksi jumbo.
Team & Individual Measure				Target		
1. Net gross rewinder				95%	95%	
2. Overall equipment efectiveness (OEE)						4. Operational review
3. Lost deckle				1%	1%	
4. Reject spool				0.5%	0.5%	5. Coaching & training ke Operator
5. Waste				0.5%	0.5%	Rewinder.
6. Reject quality				0.5%	0.5%	
7. Joint ratio				5%	5%	
Name :		NIK :				
Departemen :	Produksi	Unit :	Rewinder			
Position :	Kepala Regu Rewinder					

Disisi lain Departemen Produksi juga bertanggung jawab terhadap proses konversi ke *jumbo* yang siap dikirim ke pelanggan yaitu di bagian Rewinder, maka scorecard dibagian Rewinder harus dibuat untuk menunjang proses bisnis tersebut. Secara struktur organisasi bagian Rewinder dipegang oleh Kepala Regu Rewinder sebagai orang yang bertanggung jawab langsung terhadap proses produksi disitu. *Key succes factor* (KSF) di bagian ini yaitu *ratio net gross*, prosentase *reject (waste, lost deckle, residual spoll, reject quality)*, *joint ratio* dan pencapaian OEE. Untuk mencapai KSF tersebut harus dibuat insiatif strategis yang terukur yaitu optimalisasi operasional rewinder, minimalisasi *reject*, standarisasi *cycle time* proses produksi dan *operational review*.

Scorecard individu yang dikembangkan di Departemen Produksi merupakan turunan dari *Strategic Objective P1: Optimizing Tissue Mill* serta hasil dari analisis menggunakan KM Solution Model dan MA Analysis yang kemudian diterjemahkan kedalam *scorecard* individu Manager Produksi yang kemudian dari *scorecard* individu tersebut di terjemahkan hingga ke level bawah. Dalam praktiknya dilapangan, yang terlibat dalam proses bisnis di Departemen Produksi terdiri dari jumlah karyawan yang banyak, contohnya operator produksi terdiri dari operator DCS, operator Rewinder, operator mesin Grinding dll. Sehingga *scorecard* individu bisa diadopsi untuk dikembangkan sebagai *cascading* ke bagian yang lain. Dengan metode ini bisa dipastikan rencana kerja dimasing – masing individu bisa selaras secara *vertical*. Sedangkan secara *horizontal* salah satu contoh proses penelarannya bisa dilihat di inisiatif strategis *availability time operational machine* 351 hari, dimana untuk mencapai nilai tersebut harus ada sinergi dengan departemen *Maintenance*.

4.2.2.2 Departemen Logistik

Sebagai bentuk penelarasan secara *horizontal* strategi *Optimizing Tissue Mill*, maka departemen Logistik mengambil peran dalam hal menyimpan dan mendistribusikan barang jadi *Jumbo Roll* ke pelanggan. Tabel 4.26 menunjukkan hasil *scorecard* dilevel departemen yang merupakan tanggung jawab Manajer Logistik untuk memonitor dan

mengevaluasinya. Proses *cascading* menggunakan prinsip yang sama seperti yang dilakukan sebelumnya. SO perusahaan diterjemahkan berdasarkan proses bisnis dan *bussines environment* di Departemen Logistik.

Tabel 4.26. *Scorecard* Individu Manajer Logistik

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Service level	100%	100%	1. Optimasi kapasitas gedung
			Supply chain lead time			
			FIFO	100%	100%	inventory.
			On time delivery	100%	100%	
			Zero damage	500	500	2. Meningkatkan kecepatan
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg				kemampuan loading Jumbo Roll.
						3. Menerapkan sistem good
Team & Individual Measure				Target		handling untuk bahan baku
1. Optimalisasi kapasitas gedung 1				1800 ton		pulp dan finish goods JR.
2. Optimalisasi kapasitas gedung 2				800 ton		
3. Jumbo roll speed loading (menit/loading)				90	90	4. Menerapkan sistem cluster
4. Coaching & training				20hr/month	20hr/month	di gudang Jumbo Roll
Name :		NIK :				5. Coaching & training
Departemen :	Logistik	Unit :				
Position :	Manager Logistik					

Key success factor yang digunakan sebagai dasar *cascading* di level seterusnya antara lain *Lead Time Supply Chain*, *Service level*, *On Time Delivery Proses FIFO*, dan *Zero damage* bahan baku dan barang jadi dan ketersediaan bahan baku dan barang jadi. Pada penelitian ini *scorecard* individu dibuat hanya sampai di level *supervisor* mengingat banyaknya bagian – bagian di level operator, tetapi *scorecard* individu yang telah dibuat bisa digunakan sebagai metode untuk *cascading* ke tingkat yang lainnya. Untuk meningkatkan kompetensi di anggota tim, maka setiap *manager* dan *supervisor* harus mencantumkan inisiatif strategis dan ukuran yang menyangkut tentang *coaching* maupun *training*.

Tabel 4.27. Scorecard Individu Supervisor Jumbo Roll

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Service level	100%	100%	1. Optimasi kapasitas gedung inventory.
			Suply chain lead time	100%	100%	
			FIFO			
			On time delivery	90	90	- Maximum expired storage
			Zero damage	500 kg	500 kg	3 bulan
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg				- Update notifikasi
						- Klasifikasi roll dengan system cluster.
Team & Individual Measure				Target		
1. FIFO Jumbo Roll				100%	100%	2. Mapping area untuk forklift transportation di area JR.
2. Lead time pengiriman export				90 menit	90 menit	
3. Lead time pengiriman lokal				60 menit	60 menit	
4. Zero damage jumbo roll				500 kg	500 kg	3. Operational review
5. Coaching & training				20hr/month	20hr/month	
Name :		NIK :				4. Coaching & training
Departemen :	Logistik	Unit :	Gudang Jumbo Roll			
Position :	Supervisor Jumbo Roll					

Tabel 4.28. Scorecard Individu Supervisor Pulp & Warehouse

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Service level	100%	100%	1. Memenuhi level stock inventory 80%.
			Suply chain lead time	100%	100%	
			FIFO			
			On time delivery	90	90	2. Menerapkan sistem kanban untuk ketersediaan bahan baku di produksi.
			Zero damage	500 kg	500 kg	
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg				
Team & Individual Measure				Target		3. Membuat tempat penyimpanan pulp yang standard.
1. Pulp availability				100%	100%	
2. Service level pengiriman pulp ke produksi				100%	100%	
3. FIFO Pulp				100%	100%	4. Klasifikasi penempatan pulp berdasarkan jenisnya.
4. Zero damage pulp				50 kg/month	50 kg/month	
5. Consumable part availability				100%	100%	
6. Coaching & training				20hr/month	20hr/month	
Name :		NIK :				5. Operational review.
Departemen :	Logistik	Unit :	Gudang Pulp & Warehouse			
Position :	Supervisor Pulp & Warehouse					
						6. Coaching & training.

Tabel 4.27 dan tabel 4.28 menunjukkan *scorecard* individu supervisor Jumbo Roll dan supervisor *Pulp & Warehouse*. *Scorecard* departemen digunakan sebagai dasar untuk *cascading* dengan menerjemahkannya menjadi inisiatif strategis. Melalui metode seperti ini maka supervisor lebih leluasa untuk menerjemahkan menjadi inisiatif strategis yang lebih spesifik dan detail. Hasil dari inisiatif strategis kemudian dibuat menjadi ukuran – ukuran individu yang digunakan untuk memonitor pencapaian dari inisiatif strategis.

4.2.2.3 Departemen *Maintenance*

Departemen *Maintenance* berfungsi untuk menjamin bahwa mesin beroperasi secara optimal sesuai dengan ketersediaan waktu yang sudah ditentukan yaitu 350 hari. Fungsi yang lain yaitu mengendalikan pemakaian beberapa energi seperti gas, power dan biaya *maintenance* sehingga *overhead cost* bisa tercapai. Berdasarkan KM Solution *analisis* dan *MA Analysis* serta *SO Optimizing Tissue Mill* maka dibuat *scorecard* departemen *Maintenance* yang dijalankan oleh *Manager Maintenance*, seperti yang terdapat di tabel 4.29. *Scorecard* tersebut kemudian diterjemahkan ke bagian – bagian yang terdapat di Departemen *Maintenance* yaitu *Mekanik, Elektrik dan Utility*. Pada penelitian ini proses *cascading* hanya dilakukan hingga ke tingkat *supervisor* dimasing – masing *unit*, tetapi untuk proses *cascading* di level teknisi bisa menggunakan metode yang sama sebagai prinsip dasarnya.

Untuk menjamin *time availability* mesin sebesar 350 hari per tahun maka harus dibagi prosentase *loss time* antara *maintenance* dengan produksi. Total prosentase *loss time* sebesar 3% dibagi menjadi dua, 1.5% untuk produksi dan 1.5% untuk *maintenance*. Sedangkan untuk *maintenance* sendiri nilai tersebut dibagi menjadi 3 yaitu 0.6% untuk *Mekanik*, 0.6% untuk *Elektrik* dan 0.3% untuk *Utility*. Melihat kondisi tersebut maka *key success factor* di Departemen *Maintenance* yaitu menjaga *performance* mesin supaya bisa beroperasi dengan *time availability* sebesar 350 hari per tahun. Tabel 4.30 merupakan *scorecard* individu yang sudah diterjemahkan

ke unit *Electric & Instrument (E&I)*. *Key success factor* unit E&I yaitu menjaga mesin supaya tidak terjadi down time akibat equipment E&I sebesar 0.6% dan menjaga pemakaian listrik sebesar 1200kwh/ton *paper*. Untuk mencapai kondisi tersebut maka harus dibuat inisatif strategis salah satunya penerapan *Total Productive Maintenance (TPM)* dan program *saving energy*.

Tabel 4.29. *Scorecard Individu Manager Maintenance*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Machine downtime	1.5%	1.5%	1. Menjalankan sistem TPM (Total Productive Maintenance)
Overhead cost	Rp 3.500 kg	Rp 3.500 kg	Gas consumption	250m ³ /ton	250m ³ /ton	2. Klasifikasi plan shutdown dan unplan shutdown.
			Power consumption	1200kwh/ton	1200kwh/ton	
			Maintenance cost	Rp 650 jt	Rp 650 jt	3. Saving energi
Team & Individual Measure				Target		
1. Plan shutdown				0.96%	0.96%	4. Coaching & employee empowering.
2. Unplanned shutdown				0.54%	0.54%	
3. Machine maintenance cost				Rp369.7 jt	Rp369.7 jt	
4. Coaching				20hr/month	20hr/month	5. Operasional review dan Strategical review.
Name :	NIK :					
Departemen :	Unit :					
Position :	Manager Maintenance					

Tabel 4.31 menunjukkan *scorecard* individu *unit* Mekanik. Proses *cascading* dan pengisian *template* menggunakan prinsip yang sama seperti yang dilakukan sebelumnya. *Key success factor* unit Mekanik yaitu menjaga ketersediaan operasional mesin dengan indikator ukuran *loss time* mesin yang diperbolehkan sebesar 0.6% dalam setahun. Selain itu *unit* Mekanik bertanggung jawab terhadap workshop sehingga didalam *scorecard* dicantumkan ukuran yang berupa *service level workshop* sebesar 100%. Workshop ini berfungsi sebagai pendukung untuk pembuatan sparepart mesin yang bersifat sederhana sehingga proses perbaikan bisa dilakukan dengan cepat tanpa mengurangi banyak waktu *loss time* mesin.

Tabel 4.30. *Scorecard Individu Supervisor Electric & Instrument*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Machine downtime	1.5%	1.5%	1. Menjalankan sistem TPM (Total Productive Maintenance)
						2. Menghemat pemakaian listrik :
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg	Gas consumption	250m ³ /ton	250m ³ /ton	- Optimalisasi pemakaian pulper, refiner, fan pump, deflaker.
			Power consumption	1200kwh/ton	1200kwh/ton	- Memasang equipment yang
			Maintenance cost	Rp 650 jt	Rp 650 jt	hemat energi : Lampu LED.
Team & Individual Measure				Target		
1. Loss time machine caused by elektrik				0.6%	0.6%	- Mematikan equipment yang tidak digunakan.
2. Power consumption TM#1				1150kwh/ton	1150kwh/ton	
3. Power consumption TM#2				1250kwh/ton	1250kwh/ton	
4. Maintenance cost EI per month				Rp 109 jt	Rp 109 jt	3. Sparepart readiness
5. Coaching & training				20hr/month	20hr/month	
Name :		NIK :				4. Operational review
Departemen :	Manintenance	Unit :	Elektrik Instrument			
Position :	Supervisor EI					5. Coaching & training

Tabel 4.31. *Scorecard Individu Supervisor Mekanik*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Machine downtime	1.5%	1.5%	1. Menjalankan sistem TPM (Total Productive Maintenance)
						- Preventive & predictive maintenance
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg	Gas consumption	250m ³ /ton	250m ³ /ton	- Autonomus maintenance.
			Power consumption	1200kwh/ton	1200kwh/ton	
			Maintenance cost	Rp 650 jt	Rp 650 jt	2. Sparepart readiness
Team & Individual Measure				Target		
1. Loss time machine caused by Mekanik				0.6%	0.6%	3. Operational review
2. Service level workshop				100%	100%	
3. Maintenance cost Mekanik per month				Rp 250 jt	Rp 250 jt	4. Coaching & training
4. Coaching & training				20hr/month	20hr/month	
Name :		NIK :				
Departemen :	Manintenance	Unit :	Mekanik			
Position :	Supervisor Mekanik					

Sedangkan tabel 4.32 adalah *scorecard* individu supervisor *utility*. *Key succes factor* dari unit ini yaitu menjamin ketersediaan *steam* dan air sesuai dengan kualitas standarnya serta mengontrol pemakaian gas dan air agar efisien. Pengontrolan pemakaian energi dan biaya *maintenance* secara optimal bertujuan

untuk mendapatkan *overhead cost* yang rendah, karena hal ini akan berdampak terhadap laba bersih perusahaan. Sedangkan aspek *learning & growth* maka setiap *supervisor* diwajibkan untuk memberikan *coaching* dan *training* kepada anggotanya.

Tabel 4.32. *Scorecard Individu Supervisor Utility*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Machine downtime	1.5%	1.5%	1. Menjalankan sistem TPM (Total Productive Maintenance)
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg	Gas consumption	250m ³ /ton	250m ³ /ton	- Efisiensi pemakaian gas di boiler.
			Power consumption	1200kwh/ton	1200kwh/ton	- Efisiensi pemakaian gas di TM
			Maintenance cost	Rp 650 jt	Rp 650 jt	dengan setup moisture 5%
Team & Individual Measure				Target		
1. Loss time machine caused by Utility				0.3%	0.3%	di Jumbo Roll (koordinasi dengan Departemen Produksi)
2. Gas consumption boiler.						
3. Gas consumption TM						
4. Maintenance cost Mekanik per month				Rp 10.7 jt	Rp 10.7 jt	3. Memproduksi recycled water sesuai standar.
4. Coaching & training				20hr/month	20hr/month	
Name :		NIK :				
Departemen :	Manintenance	Unit :	Utility			4. Operational review
Position :	Supervisor Utility					5. Coaching & training

4.2.2.4 Departemen *Quality Control*

Proses pengembangan *scorecard* individu di Departemen *Quality Control* (QC) yaitu dengan menerjemahkan strategi perusahaan dengan mengacu pada hasil dari analisis *KM Solution* dan *MA Analysis* yang menghasilkan faktor kunci kesuksesan departemen QC yaitu *Service level to customer*, *Zero Complaint* dan pengecekan kualitas parameter proses produksi seperti yang diperlihatkan di tabel 4.33. Sehubungan posisi manajer belum ada di departemen QC sehingga strategi perusahaan diterjemahkan ke level *Supervisor* dan strategi inisiatif di level *Supervisor* diterjemahkan ke level *Team Leader*. QC mempunyai peran yang vital dalam proses bisnis perusahaan karena departemen ini memastikan bahwa barang yang dikirim ke pelanggan sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan.

Tabel 4.33. *Scorecard Individu Supervisor Quality Control*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Service level	100%	100%	1. Implementasi sistem TQM (Total Quality Manajemen)
			Process quality control	100%	100%	
Overhead cost	Rp 3.500.kg	Rp 3.500.kg				2. Mengontrol kualitas dengan metode SPC (Statistical Process Control)
Team & Individual Measure			Target		3. Coaching & training standar kualitas produk	
1. Zero returned			0.00%	0.00%		
2. Zero complaint external customer			0.00%	0.00%		
3. Zero complaint internal customer			0.00%	0.00%		
4. Coaching & training standar kualitas			20hr/month	20hr/month		
Name :		NIK :				
Departemen :	Quality Control	Unit :				
Position :	Supervisor QC					

Tabel 4.34. *Scorecard Individu Team Leader Wet Lab*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Service level to customer	100%	100%	1. Implementasi sistem TQM (Total Quality Manajemen)
			Process quality control	100%	100%	
Overhead cost	Rp 3.500.kg	Rp 3.500.kg				2. Koordinasi dengan produksi dengan memberikan feedback hasil pengecekan kualitas parameter proses.
Team & Individual Measure			Target		3. Training	
1. Akurasi pengecekan freeness, consistency pulp, kualitas air.			100%	100%		
2. Ketersediaan data pengecekan parameter kualitas proses			100%	100%		
3. Penyimpangan kualitas parameter proses terhadap standar			0.00%	0.00%		
4. Training			20hr/month	20hr/month		
Name :		NIK :				
Departemen :	Quality Control	Unit :	Wet lab QC			
Position :	Team leader wet lab					

Indikator – indikator di level departemen kemudian diterjemahkan menjadi *scorecard* individu di *Team Leader Wet Lab* dan *Dry Lab*. Faktor penting lainnya yaitu proses *coaching* dan *training*, dimana proses tersebut dilakukan tidak hanya di internal departemen tetapi juga di departemen yang lain seperti pemberian *training* kualitas produk.

Tabel 4.35. *Scorecard* Individu *Team Leader Dry Lab*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Service level to customer	100%	100%	1. Implementasi sistem TQM (Total Quality Manajemen)
			Process quality control	100%	100%	
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg				2. Koordinasi dengan produksi dengan memberikan feedback hasil pengecekan kualitas parameter proses.
Team & Individual Measure				Target		
1. Akurasi pengecekan kualitas tissue : BW, Moisture, Tensile, Elongation				100%	100%	3. Training
2. Penyimpangan kualitas tissue dari standar SPC				0.00%	0.00%	
3. Eksternal complaint				0.00%	0.00%	
4. Internal complaint				0.00%	0.00%	
5. Training				20hr/month	20hr/month	
Name :		NIK :				
Departemen :	Quality Control	Unit :	Dry lab QC			
Position :	Team leader dry lab					

4.2.2.5 *Scorecard* Departemen *Human Resource & General Affair*

Departemen *Human Resource & General Affair* mempunyai peran penting dalam bagiannya menjalankan proses bisnis perusahaan. Dalam salah satu perspektif di *Balanced Scorecard*, departemen ini berperan dalam perspektif *learning & growth*. Sehingga peran pentingnya yaitu menjamin agar proses *learning & growth* dalam perusahaan tidak berjalan secara sendirinya tetapi berjalan secara tersistem dan terukur. Proses *cascading* strategi perusahaan menjadi *scorecard* individu di *Departemen Human Resource & General Affair* diterjemahkan berdasarkan fungsinya dalam perusahaan.

Tabel 4.36. *Scorecard* Individu Manajer HR & GA

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Human Resource (HR) Readiness			1. Menyiapkan sistem untuk menjaga human resource retention.
			Increase Competen HR			
			Increase Organization Efectivenes			
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg				2. Membangun lingkungan karyawan dalam hubungannya dalam industri.
Team & Individual Measure				Target		
1. Ratio productivity/man power.						3. Membangun sistem training, coaching dan counseling.
2. Employee satisfaction index.						
3. Decreasing of turn over rate.						4. Membangun organisasi yang sesuai dengan proses bisnis.
4. Evaluasi jabatan						
Name :		NIK :				
Departemen :	HR&GA	Unit :				
Position :	Manager					

Secara struktur organisasi Departemen HR & GA menangani 2 *factory* sehingga proses *cascading* dibagi menjadi 3 bagian yaitu, pertama unit yang mengurus tentang *recruitment*, *training* dan *development*. Kedua, unit yang bertanggung jawab terhadap *factory* 1 dan yang ketiga unit yang bertanggung jawab terhadap *factory* 2. Manajer departemen memastikan ukuran – ukuran yang terdapat di dalam *scorecard* bisa terlaksana dan proses *cascading* bisa berjalan hingga ke level bawah. Tabel 4.36 menjelaskan ukuran – ukuran penting yang harus dicapai yaitu *Human Resource Readiness*, *Increase Human Resource Competency*, *Increase Organization Effectiveness*. Ukuran tersebut digunakan sebagai dasar untuk *cascading* ke tingkat lebih bawah. Ukuran – ukuran tersebut kemudian diterjemahkan kedalam *level* dibawahnya sesuai dengan struktur dan fungsi dalam struktur organisasi internal departemen. Akan tetapi dalam proses pelaksanaannya untuk mencapai ukuran tersebut Departemen HR & GA tidak bisa berdiri sendiri. Harus ada penyesuaian secara *horizontal* antara lain dengan bekerjasama dengan departemen lain untuk melaksanakan *training* dan *coaching*.

Tabel 4.37. *Scorecard Individu Superintendent Recruitment, Training & Development.*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Human Resource (HR) Readiness			1. Menyiapkan man power tepat waktu sesuai yang dibutuhkan dalam proses bisnis perusahaan.
			Increase Competen HR			
			Increase Organization Efectiveness			
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg				2. Menyiapkan sistem training yang sesuai dengan kebutuhan dalam proses bisnis perusahaan.
Team & Individual Measure				Target		
1. Percentage (%) training course matching company requirements.						
2. Evaluation of training activity (qualification index).						
3. ROI of training budget.						
4. Average number of training, coaching & counseling hours per employee.						
Name :		NIK :				
Departemen :	HR & GA	Unit :				
Position :	HR Recruitment, Training & Development Superintendent					

Tabel 4.37 menunjukkan hasil *cascading scorecard* individu manajer HR & GA yang diterjemahkan kedalam *scorecard* individu *Recruitment, Training dan Development Superintendent*. Proses *cascading* menggunakan prinsip yang sama yang telah dilakukan sebelumnya. Ukuran – ukuran yang dibuat harus mendukung *scorecard* di *level* atasnya. Sedangkan inisiatif strategis dibuat untuk menerjemahkan ukuran tersebut menjadi rencana kerja. Selain itu *scorecard* individu manajer HR & GA juga diterjemahkan kedalam *scorecard* *Factory 1* dan *Factory 2*. Sehubungan penelitian dilakukan di *Factory 2*, maka *scorecard* dibuat hanya di *Factory 2*, seperti yang diperlihatkan di tabel 4.38. Inisiatif strategis dan ukuran yang dibuat lebih mengarah terhadap mengimplementasikan sistem peraturan perusahaan dan menjaga suasana lingkungan bisnis di *factory* serta bertanggung jawab terhadap pemeliharaan aset yang bersifat umum.

Tabel 4.38. *Scorecard Individu Superintendent Factory 2.*

	Company Target		Scorecard Measure	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives	
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II		
Production volume	28.000 ton	28.000 ton	Human Resource (HR) Readiness			1. Membangun lingkungan karyawan yang harmonis.	
			Increase Competen HR				
			Increase Organization Efectiveness				
Overhead cost	Rp 3.500/kg	Rp 3.500/kg				2. Membangun sistem yang mendukung dalam implementasi peraturan perusahaan.	
Team & Individual Measure				Target		3. Merawat asset perusahaan yang terkait dengan kebutuhan umum.	
1. Employee satisfaction index.							
2. Persentase Surat Peringatan yang dikeluarkan per bulan.							
3. Cost of general affair maintenance.							4. Training, coaching & counseling.
4. Average number of training, coaching & counseling hours per employee.							
Name :		NIK :					
Departemen :	HR & GA	Unit :	Factory 2				
Position :	Superintendent						

BAB V

PEMBAHASAN

Sesuai dengan tujuan penelitian yang sudah ditentukan diawal yaitu, *cascading* Objektif Stratejik P1 *Optimizing Tissue Mill : Production Volume & Mill cost* secara selaras baik *vertical* dari level atas hingga level bawah dan selaras secara *horizontal* yaitu mempunyai keterkaitan dengan *cross functional* di unit lain, maka dengan menggunakan metodologi yang digunakan dalam penelitian didapatkan *scorecard* individu yang selaras dilevel manajer hingga *level team leader* dan selaras dengan departemen lain.

Tabel 5.1 *Scorecard* Individu Supervisor Produksi TM#1

1	Company Target		Scorecard Measure 2	Departement Target		Team/ Individual Objective & Initiatives
	Sem I	Sem II		Sem I	Sem II	
Production volume	30.000 ton	30.000 ton	Production volume TM#1	14.400 ton	14.400 ton	1. Optimalisasi operasional speed mesin sesuai dengan jenis produk yang diproduksi
			Net gross	95%	95%	
			Yield	94%	94%	
Overhead cost	Rp 3.500 kg	Rp 3.500 kg	NBKP consumption	25%	25%	2. Mengurangi reject kualitas. 3. Efisiensi penggunaan <i>fresh water</i> dengan menggunakan <i>recycled water</i> .
			Chemical consumption	11USD/ton	11USD/ton	
			Water consumption	8m3/ton	8m3/ton	
Team & Individual Measure				Target		3
1. Production volume per shift TM#1				26.7 ton	26.7 ton	4. Operasional review daily 5. Coaching dan training ke kepala regu dan operator.
2. Speed operasional mesin Facial Tissue 13.5 - 15 gsm				1800 mpm		
3. Speed operasional mesin Toilet Tissue 14.5 - 15 gsm				1700 mpm - 1725 mpm		
4. Speed operasional mesin Toilet Tissue 16 gsm				1625 mpm		
5. Speed operasional mesin Toilet Tissue 17 - 18 gsm				1525 mpm - 1550 mpm		
6. Speed operasional mesin Toilet Tissue 19 - 20 gsm				1325 mpm - 1400 mpm		
7. Speed operasional mesin Toilet Tissue 22 - 25 gsm				1200 mpm - 1050 mpm		
8. Speed operasional mesin Towel Tissue 38 - 42 gsm				1200 mpm		
9. Reject kualitas				0.3%	0.3%	
10. Water consumption per shift				200m3	200m3	
11. Coaching dan training				20 hr/month	20 hr/month	
Name :	NIK :		5			
Departemen : Produksi	Unit :	Tissue Mill #1				
Position :	Supervisor Produksi TM#1					

Dengan menggunakan template *scorecard* yang diadopsi dari Robert Kaplan & Norton sebagai template *scorecard* individu maka proses penyelarasan strategi secara *vertical* dan *horizontal* bisa terjamin. Kolom 1, menjelaskan *strategic objective* (SO) perusahaan beserta targetnya yang harus dicapai. Dengan dasar SO tersebut maka penyelarasan didapat dengan cara menerjemahkannya menjadi ukuran – ukuran dan target yang lebih spesifik di level departemen, hal ini bisa dilihat di kolom 2. Kolom 3, menjelaskan keleluasaan individu untuk menerjemahkan ukuran – ukuran di departemen menjadi inisiatif strategis untuk mencapai ukuran tersebut. Dengan dasar seperti ini maka dipastikan pekerjaan sehari – hari yang dilakukan oleh individu akan mempunyai kontribusi terhadap pencapaian teraget perusahaan. Kolom 4, menjelaskan bahwa untuk membuat pekerjaan individu terukur dan mudah dimonitoring maka strategi inisiatif diterjemahkan menjadi ukuran – ukuran dan target. Kolom 5, memberikan informasi mengenai individu yang bertanggung jawab terhadap *scorecard* tersebut.

5.1 Proses *Cascading* dan *Alignment*

Sub bab ini menguraikan konsep *cascading* yang dilakukan berdasarkan metodologi penelitian dengan membandingkan dengan literatur – literatur yang digunakan dalam penelitian :

1. Proses *cascading* diawali dengan proses analisa gap yang terjadi antara *level* stratejik dengan *level* operasional. Pada posisi *strategic level* ukuran – ukuran yang ada berupa *lag indicator*. Indikator tersebut harus diterjemahkan menjadi *lead indicator* hingga ke level operasional yang bertujuan sebagai *driven factor* pencapaian *strategic objective* di level stratejik. Metodologi yang digunakan berfungsi sebagai jembatan antar level stratejik dengan level operasional, urutan dalam metodologi yaitu *identification of knowledge process outcome, impact on the bussines process, measurable action generation, measurable action analysis* dan *key performance indicator*

development. Dengan tahap tersebut maka pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selaras dengan strategi perusahaan sehingga mereka bisa berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal tersebut dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2000) bahwa untuk membuat strategi benar – benar mempunyai arti bagi karyawan maka *personal goal* dan objektif harus diselaraskan dengan objektif organisasi.

2. Tabel 5.1. menunjukkan *scorecard* yang dibuat berdasarkan metodologi. Dengan template tersebut maka keselarasan ukuran antara objektif perusahaan dengan karyawan bisa terjamin. Seperti yang dijelaskan Kaplan dan Norton (2000) yaitu ketika individu dapat membangun *Individual Balanced Scorecard* mereka sendiri maka mereka telah menghasilkan mekanisme yang jelas untuk menyelaraskan objektif individu terhadap unit bisnis dan objektif korporat. Selain itu *scorecard* individu yang dibuat sudah sesuai dengan kaidah yang dijelaskan oleh Kaplan & Norton (2000) yaitu *scorecard* harus mempunyai minimum satu objektif dan mengukur satu perspektif, tidak melebihi dari 15 *performance indicator*, individu *scorecard* harus mendukung *supervisor/manager scorecard*, *scorecard* yang dibuat harus terdiri dari kombinasi *lead indicator* dan *lag indicator*, setiap *supervisor/manager* harus mempunyai objektif dan *performance indicator* yang berhubungan dengan pelatihan, bimbingan dan pengembangan karyawan, *scorecard* yang dibuat harus memuat objektif & ukuran – ukuran yang mendukung fungsi unit yang lain.
3. Proses *cascading* yang dilakukan dalam penelitian yaitu menerjemahkan *strategic objective* perusahaan menjadi *scorecard* individ sejalan dengan konsep yang dibuat oleh Mulyadi (2007) yaitu proses *cascading* dengan sistem *mission centre scorecard ke team & personal scorecard*. Lebih lanjut dia menyebutkan bahwa *cascading* adalah proses penyusunan *scorecard* disetiap jenjang organisasi oleh manajer jenjang organisasi yang

bersangkutan, dengan menggunakan *scorecard* jenjang organisasi yang lebih tinggi. Hal tersebut didukung oleh Gumbus (2005) yang menjelaskan bahwa proses *cascading* pembuatan metrik untuk karyawan yang menggunakan dasar strategi *level* manajerial akan membangun sinergi dan komitmen dari karyawan yang mempunyai latarbelakang berbeda – beda serta dapat fokus terhadap pembuatan keputusan untuk mencapai strategi perusahaan.

4. Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa tahap terakhir dalam proses menghubungkan strategi tingkat atas menjadi tindakan sehari – hari yaitu dengan membuat keterkaitan antara pencapaian perusahaan dengan *reward* dan insentif yang didapatkan oleh karyawan. Berdasarkan teori tersebut maka *scorecard* individu yang telah dibuat dikembangkan menjadi alat sebagai *balanced paychek* bagi karyawan terhadap kesuksesan pencapaian tujuan perusahaan.
5. Tabel 5.2 memperlihatkan *scorecard* individu yang digunakan saat ini. Apabila kita bandingkan dengan *scorecard* yang dibuat pada penelitian ini ada perbedaan mendasar. Pada *scorecard* individu hasil penelitian memuat 3 level informasi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga setiap ukuran dan target diterjemahkan berdasarkan level di atasnya. Individu tidak hanya memahami *scorecard*nya sendiri akan tetapi mereka juga memahami *scorecard* atasannya. Sedangkan pada *scorecard* eksisting hanya terdiri 1 level informasi yaitu informasi yang berisi ukuran – ukuran di individu yang bersangkutan. Hal ini memungkinkan ketidakselarasan ukuran – ukuran yang dibuat karena hanya berisi informasi tunggal. Selain itu ukuran yang dibuat tidak diterjemahkan menjadi inisiatif strategis sehingga individu yang bersangkutan kesulitan untuk memahami bagaimana untuk mencapai ukuran dan target yang sudah ditetapkan. Berbeda dengan matrik *scorecard* hasil penelitian, setiap ukuran diterjemahkan menjadi inisiatif strategis yang memudahkan individu untuk mencapai targetnya. Pada eksisting *scorecard*

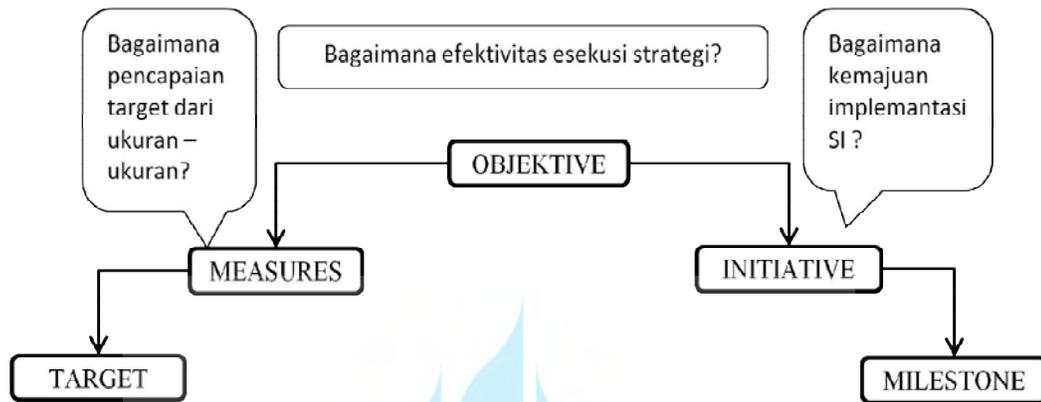
ukuran – ukuran yang dibuat masih berupa lag indicator, tidak terdapat *driven factor* untuk mencapai objektif stratejik perusahaan. Selain itu tidak ada ukuran – ukuran yang membahas mengenai *training* dan *coaching* sehingga sisi kompetensi karyawan kurang diperhatikan. Akan tetapi ada hal positif di eksisting *scorecard* yaitu terdapatnya bobot untuk setiap masing – masing ukuran. Hal ini bisa digunakan sebagai masukan untuk *scorecard* hasil penelitian supaya ukuran yang dibuat disertai dengan pembobotan sehingga hasil pencapaian *scorecard* lebih terukur.

Tabel 5.2. KPI Eksisting Supervisor Produksi TM#1

NO	OBJECTIVES	KEY PERFORMANCE INDICATOR	BOBOT (%)	TARGET	SUMBER DATA
1	Production Volume	Volume FG 61500 Ton	30%	58.6 Ton/shift	Laporan Harian
2	Net Gross	RW/TM	10%	95%	Laporan Harian
3	Yield	Pulp Ratio	10%	94%	Laporan Harian
4	Reduce Cost	NBKP	6%	25%	Laporan Harian
5	Reduce Cost	Chemical Cost	6%	11 USD/Ton	Laporan Harian
6	Reduce Cost	Water Consumption	3%	8 m ³ fw, 6 m ³ ww	Laporan Harian
7	Customer Satisfaction	Zero Complain	3%	0%	Laporan Harian
8	No Accident	Zero Accident	2%	0%	Laporan Harian
Aspek Hasil Kerja			70.00%		

- Proses *cascading* tidak hanya berhenti pada pembuatan *scorecard* saja, untuk mengkaitkan terhadap *reward* atau insentif maka *scorecard* yang dibuat harus di implementasikan dan ada proses *monitoring* dan evaluasi. Perusahaan ini menggunakan sistem monitoring dan evaluasi yang berasal dari korporat seperti yang di tunjukan pada gambar 5.1. Strategi dievaluasi dibagi menjadi dua bahasan, pertama membahas pencapaian target dari ukuran – ukuran yang

telah dibuat dan kedua membahas mengenai pencapaian dari inisiatif strategis, biasanya evaluasi ini dilakukan bulanan.



Gambar 5.1. Strategi *Monitoring & Evaluasi*

Selain itu untuk mencapai kinerja yang ekselen baik ditingkat level stratejik maupun di *level* operasional, perusahaan menggunakan sistem monitoring dan evaluasi yang diklasifikasikan ke dalam tiga level yaitu *operational review*, *strategy review*, *strategy testing & adapting*. Masing – masing *level* mempunyai fokus tujuan yang berbeda – beda. Table 5.3. memperlihatkan secara jelas klasifikasi tersebut.

Tabel 5.3. Klasifikasi sistem *monitoring* dan evaluasi perusahaan.

	<i>Operational Review</i>	<i>Strategy Review</i>	<i>Strategy Testing & Adapting</i>
	Apakah proses operasional kita dalam kendali?	Apakah strategi kita terlaksana dengan efektif?	Apakah strategi kita efektif mencapai sasaran?
Informasi yang dibutuhkan	Indikator operasional, laporan keuangan.	<i>Strategy map & laporan kinerja bulanan (BSC), progres report SI</i>	Analisis internal - eksternal, Laporan kinerja (BSC) tahunan.
Frekuensi	Harian, mingguan	Bulanan	Tahunan/ Semester
Peserta	Departemen manajer (internal fungsi) & personal departemen.	Pimpinan manajemen senior, pimpinan departemen lintas fungsi, CTL.	Pimpinan manajemen senior, pimpinan departemen lintas fungsi, <i>Champion Team Leader (CTL)</i> .

Fokus	Identifikasi & menyelesaikan masalah operasional.	Identifikasi isu dalam pelaksanaan (eksekusi) strategi & progres dari <i>strategic initiative</i> .	Evaluasi efektivitas strategi dalam mencapai sasaran organisasi. Identifikasi isu strategis baru yang muncul dari lingkungan eksternal dan internal yang harus diantisipasi dengan strategi baru.
Tujuan	Merespon masalah jangka pendek & memastikan terjadinya perbaikan berkelanjutan.	Merespon hambatan yang muncul dalam pelaksanaan SI & mengembangkan rencana tindakan strategis yang diperlukan.	Melakukan adaptasi/penyesuaian/formulasi strategi baru, menetapkan target dan anggaran untuk SI baru dan penyesuaian/pengembangan anggaran baru.

5.2 Implikasi Bagi Perusahaan

Sub bab ini menguraikan tentang implikasi penelitian bagi perusahaan, adapun implikasi yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan yaitu :

1. Dengan menerapkan prinsip *cascading* yang digunakan dalam penelitian maka perusahaan bisa mengkomunikasikan strategi perusahaan mulai dari karyawan *level* atas hingga karyawan *level* bawah, sehingga karyawan yang terlibat dalam proses bisnis bisa berkontribusi terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Tetapi proses komunikasi tersebut tidak hanya berhenti sebatas bentuk *scorecard* saja. Ukuran – ukuran yang terdapat dalam *scorecard* harus disosialisasikan dengan pelatihan sehingga karyawan memahami mengenai ukuran dan target yang terdapat di *scorecard*. Hanson (2009) mengatakan cukup jelas bahwa jika kita ingin menyelaraskan tindakan orang – orang terhadap strategi maka mereka harus memahami dengan betul strategi tersebut.
2. Ukuran – ukuran dan inisiatif yang dibuat di penelitian ini bisa digunakan oleh perusahaan sebagai acuan untuk perbaikan strategi dalam penetapan ukuran dan inisiatif strategis yang digunakan untuk pembuatan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan khususnya di perspektif proses

bisnis internal strategik objektif *optimizing tissue mill*. Penggunaan hasil penelitian sebagai acuan perbaikan strategi karena ukuran – ukuran dan insiatif strategis hasil penelitian didapat melalui serangkaian analisis pendekatan dimensi *knowledge bottleneck, impact on the bussines process, bussines environment* dan *competitive dimension* yang melibatkan orang – orang yang bersentuhan langsung dengan dimensi tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2000) bahwa pendekatan melalui personal *Balanced Scorecard* membutuhkan tim proyek yang kuat untuk memperkenalkan konsep tersebut dan mengetahui bahwa konsep ini dipahami diseluruh bagian organisasi serta waktu yang dibutuhkan oleh *supervisor* dan karyawan untuk mengembangkan *cascading scorecard* dan rencana pengembangan individu.

3. Dengan menggunakan prinsip *cascading* yang diterapkan dalam penelitian, perusahaan bisa menghemat biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk biaya bantuan dari pihak luar (konsultan) dalam menerjemahkan strategi dan proses penyelarasan.
4. Dengan menggunakan prinsip yang ada pada metodologi penelitian dalam *cascading* strategi maka kerumitan dalam menjalankan proses bisnis bisa terpecahkan, yang mana hal ini memberikan dampak pada kemajuan efektivitas perusahaan dalam menjalankan proses bisnis. Alasannya dikarenakan setiap ukuran dan objektif sudah diterjemahkan menjadi ukuran – ukuran yang lebih spesifik di tingkat karyawan sehingga proses pengambilan keputusan bisa lebih cepat. Disisi lain melalui *scorecard* individu yang dibuat secara personal menjadikan pekerjaan setiap karyawan terukur. Seperti yang dijelaskan Butler (1995) bahwa indikator yang dipilih dengan tepat akan membantu senior esekutif, manager departemen atau *individual entrepreneur* untuk mengukur dan mengisolasi aktivitas yang hanya dibutuhkan saja.

5. Melalui prinsip yang diadopsi dari Kaplan dan Norton (2000) mengenai pembuatan ukuran – ukuran yang menjelaskan untuk setiap supervisor/manager harus memiliki objektif dan ukuran yang berhubungan dengan pendampingan, *counseling* dan pengembangan karyawan. Maka dengan menggunakan *scorecard* individu hasil penelitian memberikan manfaat bahwa proses pengembangan karyawan terus dilakukan dan diukur sehingga kompetensi dan loyalitas karyawan bisa terbangun.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki keterbatasan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Proses *cascading* strategi hanya dilakukan diproses penerjemahan strategi perusahaan menjadi *scorecard* individu. Akan menjadi sempurna apabila proses *cascading* dilakukan secara menyeluruh yaitu dimulai dari proses pemahaman strategi, proses penerimaan karyawan terhadap strategi dan mengubungkannya dengan insentif dan *reward* serta monitoring dan evaluasinya. Akan tetapi apabila semua proses tersebut dilakukan akan membutuhkan waktu yang lama, sedangkan disisi lain penulis mempunyai keterbatasan waktu dalam melakukan penelitian.
2. Penelitian hanya dilakukan pada salah satu objektif stratejik di salah satu perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard* yaitu perspektif Proses Bisnis Internal. Hal ini mempengaruhi terhadap identifikasi hambatan – hambatan yang dialami perusahaan dalam menjalankan proses bisnis secara keseluruhan.
3. Keterbatasan dalam mengumpulkan data yang berhubungan dengan strategi perusahaan secara komprehensif. Hal ini dikarenakan perusahaan tempat penelitian masih bersifat persero sehingga data – data yang terkait dengan rencana strategis perusahaan tidak diperbolehkan untuk dipublikasikan.

4. Penelitian ini hanya bersifat rancangan *scorecard* individu pada perusahaan tempat penelitian dan belum secara nyata diimplementasikan sehingga usulan – usulan perbaikan belum bisa dievaluasi.

5.5 Hambatan Penelitian

Dalam menjalankan penelitian, ditemukan hambatan – hambatan yang mempengaruhi proses penelitian. Adapun hambatan – hambatan tersebut yaitu :

1. Keengganan beberapa responden dalam memberikan data yang berhubungan dengan penelitian. Hal ini dikarenakan ada ketakutan apabila data diberikan akan berdampak terhadap kenyamanan mereka dalam bekerja.
2. Proses pengumpulan data yang lama karena faktor kesibukan masing – masing responden. Efek dari pengumpulan data yang lama ini mengakibatkan waktu penelitian lebih lama dari waktu yang ditentukan sebelumnya.
3. Tingkat pemahaman yang berbeda – beda dalam memahami strategi dan proses bisnis perusahaan sehingga memberikan jawaban yang bervariasi dalam pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. Kondisi ini berdampak terhadap analisis yang dilakukan terhadap data tersebut. Dalam proses *cascading* pemahaman terhadap proses bisnis dan strategi perusahaan sangat penting sehingga ukuran – ukuran yang dibuat dalam *scorecard* bisa selaras dengan tujuan perusahaan.