Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada Sub Direktorat Property and Facilities Management PT. INDOSAT, Tbk.

Ika Listyani[1], Musa Hubeis,[2] Erlin Trisyulianti[2]
[1] Alumni Departemen Manajemen, FEM IPB
[2] Dosen Departemen Manajemen, FEM IPB

ABSTRACT

PT. Indosat, Tbk. is a cellular-based telecommunication provider in Indonesia. Sub Directorate Property and Facilities Management is a non-profit oriented sub directorate, which has an important function in handling all the company's property and facility. The tight competition in telecommunication industry lately, has make PT. Indosat, Tbk. and Sub Directorate Property and Facilities Management thinking of making an excellent strategy to compete with other cellular-based telecommunication provider in Indonesia. The achievement indicator of that strategy represent on Key Performance Indicator (KPI), which is developed based on Balanced Scorecard (BSC) method. PT. Indosat, Tbk. should analyze that KPI in order to know how far the strategy can reach the company's goal.

This research has four significant purposes; (1) Analyzing the Critical Success Factors (CSF) in Sub Directorate Property and Facilities Management PT. Indosat, Tbk. and their relationship between the four perspectives of BSC, (2) Knowing the strategic measurement of each perspective, (3) Identifying the suitableness of the company's BSC with the company's condition and need, (4) Developing Sub Directorate Property and Facilities Management's performance measurement tool.

PT. Indosat, Tbk. using BSC method in measuring performance since the year 2000. To develop BSC, we must translating company's vision and mission into strategic goal on each BSC perspective and specify it into CSF and strategic measurement. The importance of each strategic measurement can be shown if we know the score of each strategic measurement. The scoring process using Analytical Hierarchy Process. The scoring result shows that the customer perspective has the highest score (50,18 %), with customer satisfaction CSF (53,66 %), and strategic measurement of customer satisfaction index (53,19 %).

Key words: Balanced Scorecard, strategic goal, Critical Success Factor, strategic measurement

Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi, terutama setelah memasuki ASEAN *Free Trade Area* (AFTA), era perdagangan bebas di kawasan Asia Tenggara, persaingan di segala bidang mulai semakin ketat. Persaingan tersebut semakin terasa, terutama setelah pola persaingan industri perlahan-lahan mulai mengalami pergeseran menjadi pola persaingan informasi. PT. Indosat Tbk. *(Indonesian Satellite Corporation)* merupakan penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi terpadu yang berfokus selular di Indonesia, mempunyai peran penting bagi kemajuan telekomunikasi di Indonesia.

Sejak diperkenalkannya layanan selular di Indonesia, PT. Indosat Tbk. telah mencatat pertumbuhan pelanggan selular setiap tahunnya. Hingga akhir tahun 2004, jumlah pelanggan Indosat meningkat menjadi 9,75 juta pelanggan atau mengalami pertumbuhan sebesar 63,6% dari tahun 2003 (PT. Indosat, 2004). Pada akhir tahun 2005, jumlah pelangan Indosat telah mencapai angka 14 juta (Hermawan, dkk., 2006). Pertumbuhan ini didorong oleh perkembangan yang pesat dalam bidang teknologi informasi di dunia pada umumnya dan di Indonesia pada khususnya, serta didukung dengan meningkatnya permintaan layanan selular, perluasan jangkauan, kapasitas dan mutu jaringan, serta upaya pemasaran secara terus-menerus. Dengan perluasan jangkauan tersebut, kini layanan selular Indosat telah menjangkau seluruh 32 propinsi atau 383 kabupaten di Indonesia. Indosat juga telah menjadi operator selular yang menawarkan layanan *roaming* internasional terbesar di Indonesia, yang menjangkau hingga 268 jaringan dari 249 mitra operator di 117 negara (PT. Indosat, 2004).

Persaingan bisnis dalam bidang telekomunikasi yang ada saat ini mendorong perusahaan harus selalu lebih giat untuk berkompetisi, khususnya dalam membuat rumusan strategi. Dalam hal ini, Sub Direktorat *Property and Facilities Management* yang merupakan salah satu sub direktorat yang ada di PT. Indosat Tbk, yang berfungsi untuk menangani fasilitas sarana perkantoran yang berorientasi non profit center, juga turut serta dalam membuat rumusan strategi kompetitif. Langkah dan program yang nyata sangat diperlukan oleh Sub Direktorat *Property and Facilities Management* untuk menyusun strategi perusahaan yang mampu menerjemahkan visi dan misi menjadi tindakan dan sasaran strategis yang jelas dan terukur. KPI merupakan tolok ukur keberhasilan dari Sub Direktorat *Property and Facilities Management*, dimana dalam perancangannya dapat dilakukan dengan menggunakan metode BSC. Analisa terhadap KPI pada Sub Direktorat *Property and Facilities Management* harus dilakukan untuk mengetahui sejauhmana strategi yang dijalankan tersebut mencapai sasarannya.

BSC merupakan suatu metode atau alat untuk mengukur kinerja perusahaan dan dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi menjadi aksi. BSC menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam berbagai ukuran dan tujuan yang terangkai dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). BSC mampu memberikan informasi atau petunjuk kepada para pekerja tentang faktor-faktor yang menjadi pendorong keberhasilan dan ukuran keberhasilan pada sub direktoratnya.

Yuwono, dkk. (2002) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Penelitian ini bertujuan (1) menganalisis CSF dari kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management* PT. Indosat Tbk dan keterkaitannya pada tiap perspektif BSC, (2) mengetahui tolok ukur strategik dari tiap-tiap perspektif, (3) mengidentifikasi kesesuaian alat ukur kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management* saat ini dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan, dan (4) merancang alat ukur kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management*.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pusat PT. Indosat Tbk. yang berlokasi di Jalan Medan Merdeka Barat No.21 Jakarta Pusat. Pemilihan tempat penelitian ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa PT. Indosat, Tbk. telah menggunakan BSC sebagai metode untuk melakukan pengukuran kinerja.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara pendahuluan dan penyebaran kuesioner. Wawancara pendahuluan dilakukan terhadap beberapa orang karyawan yang pada Sub Direktorat *Property and Facilities Management*. Sub Direktorat *Property and Facilities Management* membawahi tiga divisi, yaitu Divisi *Office Se*. Pengambilan contoh dilakukan secara *purposive*, dengan contoh adalah karyawan pada Sub Direktorat *Property and Facilities Management rvice*, Divisi *Office Technical Management* dan Divisi *Security Affairs*. Kuesioner disebarkan kepada empat orang karyawan yang memiliki

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

jabatan penting (pakar) pada masing-masing divisi, yaitu *Manager* Divisi *Office Service*, *Supervisor* Divisi *Office Service*, *Manager* Divisi *Office Technical Management* dan *Senior Staff* Divisi *Security Affairs*. Penentuan jumlah responden tersebut disesuaikan dengan metode pengolahan data yang akan dilakukan, yaitu metode AHP. Data sekunder diperoleh dari data internal perusahaan, buku-buku, serta literatur yang relevan.

PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA

Data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, diolah menggunakan metode AHP. Menurut Marimin (2004) prinsip kerja AHP adalah penyusunan hirarki, penilaian kriteria dan alternatif, penentuan prioritas, konsistensi logis dan penggabungan pendapat responden. Pengolahan data dengan metode AHP menggunakan skala Saaty (1993) untuk menentukan bobot dari masing-masing CSF dan tolok ukur strategik pada empat perspektif yang terdapat dalam BSC. Pengolahan dengan AHP tersebut dilakukan secara manual, dan proses penghitungannya dilakukan dengan *software Microsoft® Excel* 2002. Hasil yang diperoleh dari pengolahan data tersebut selanjutnya dibandingkan dengan KPI yang ada pada sub direktorat *Property and Facilities Management*. Hasil dari pembandingan tersebut dijadikan acuan dalam perancangan KPI berikutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi dan Misi *Sub Direktorat Property and Facilities Management*

Visi Sub Direktorat *Property and Facilities Management* "Menjadi penyedia sarana perkantoran yang handal dan bermutu." Misi *Sub Direktorat Property and Facilities Management* adalah :

1. Menjamin kehandalan sarana perkantoran.
2. Menjamin kepuasan pelanggan.
3. Mengelola sumber daya yang optimal dan efisien.
4. Menjamin kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.

Penerjemahan Visi dan Misi Sub Direktorat *Property and Facilities Management* ke dalam Tujuan Strategis

Penerjemahan visi dan misi sub direktorat dapat dilihat pada Tabel 1.

Strategy Map Sub Direktorat *Property and Facilities Management*

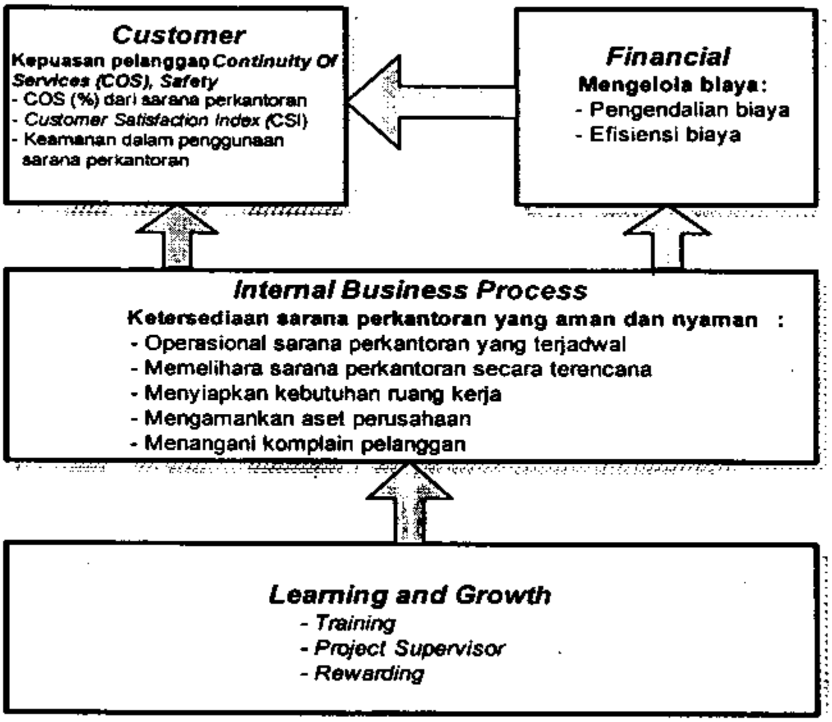
Strategy map dibentuk berdasarkan tujuan strategis yang telah dibuat, dimana masing-masing tujuan strategis tersebut dijabarkan lagi menjadi beberapa strategi. *Strategy map* Sub Direktorat *Property and Facilities Management* dapat dilihat pada Gambar 1.

Penerjemahan Strategi Sub Direktorat *Property and Facilities Management* dalam

Tabel 1. Penerjemahan visi dan misi Sub Direktorat *Property and Facilities*

Perspektif	Tujuan Strategis
Keuangan	Optimasi *budget* yang telah dianggarkan dengan merealisasikan program kerja yang telah ada.
Pelanggan	Memberikan pelayanan optimal kepada konsumen berdasarkan tingkat kebutuhan dan standar mutu pelayanan.
Proses Bisnis Internal	Menjalankan proses bisnis Sub Direktorat *Property and Facilities Management* yang seimbang dan terarah berdasarkan visi dan misinya.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Melakukan pembinaan karyawan Sub Direktorat *Property and Facilities Management* secara terarah dan sistematis.

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id



Gambar 1. ***Strategy map*** **Sub Direktorat** ***Property and Facilities Management***

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

Faktor-faktor Keberhasilan Kritis dan Tolok Ukur Strategis

Faktor-faktor Keberhasilan Kritis (CSF) pada masing-masing perspektif dalam BSC ditentukan berdasarkan penerjemahan Direktorat *Property and Facilities Management* serta data internal perusahaan yang relevan.

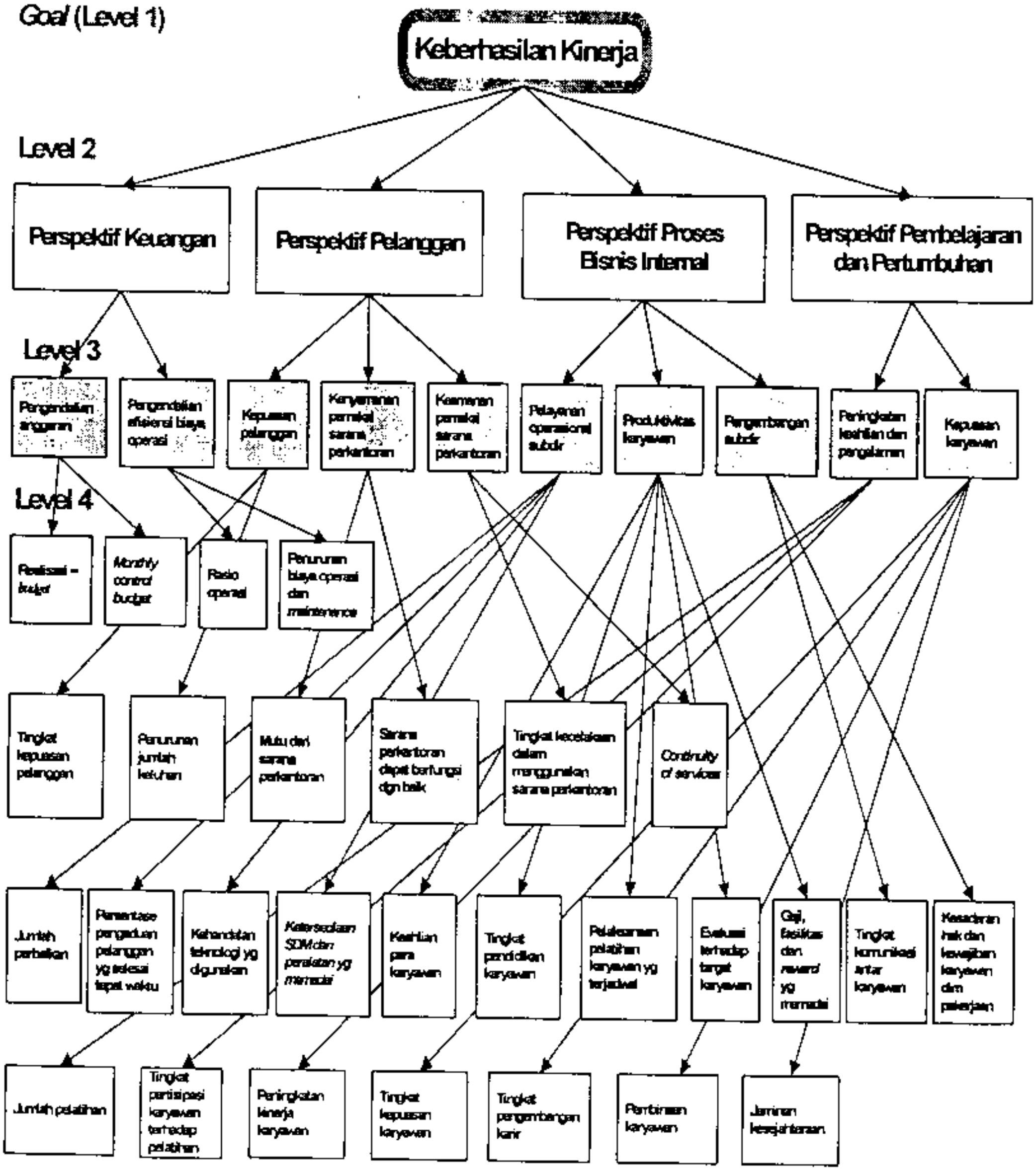
Dalam mengukur tingkat keberhasilan masing-masing CSF, diperlukan suatu indikator atau tolok ukur strategik pada masing-masing CSF tersebut. Tolok ukur strategik ditentukan berdasarkan penerjemahan visi, misi dan strategi yang telah dibuat, wawancara terhadap orang-orang yang menduduki jabatan penting dalam Sub Direktorat *Property and Facilities Management* dan data internal perusahaan yang relevan.

Gaspersz (2005) menyatakan bahwa terdapat dua jenis pengukuran tolok ukur strategik dalam BSC, yaitu *Lag Indicator* atau ukuran hasil dan *Lead Indicator* atau ukuran pemacu kinerja. *Lag Indicator* merupakan ukuran-ukuran *outcome* yang merefleksikan sasaran umum banyak strategi dan struktur serupa sepanjang proses industri atau lingkup perusahaan, yaitu segala sesuatu yang telah dicapai Sub Direktorat *Property and Facilities Management* di masa yang lalu. *Lead Indicator* adalah ukuran yang merefleksikan keunikan strategi unit bisnis, yaitu segala aktivitas yang mendorong kemajuan Sub Direktorat *Property and Facilities Management* untuk masa mendatang. Menurut Gaspersz (2005), suatu BSC yang baik harus memiliki campuran atau kombinasi antara *Lag Indicator* dan *Lead Indicator*, yang telah disesuaikan dengan tujuan strategis unit bisnis. *Lag Indicator* saja tanpa *Lead Indicator* tidak akan mengkomunikasikan bagaimana *outcome* itu dapat dicapai atau diperoleh, sedangkan *Lead Indicator* saja tanpa *Lag Indicator* maka hanya memungkinkan unit-unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek.

Penyusunan Struktur Hirarki AHP

Visi dan misi sub direktorat telah diterjemahkan ke dalam tujuan strategis, yang kemudian dirumuskan ke dalam CSF dan tolok ukur strategiknya berdasarkan perspektif BSC. Penerjemahan tersebut dilakukan setelah diadakan wawancara pendahuluan terhadap orang-orang yang menduduki jabatan penting dalam Sub Direktorat *Property and Facilities Management*, serta berdasarkan data-data internal perusahaan yang relevan. Tolok ukur strategis yang telah ada kemudian di bobotkan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing perspektif terhadap kelangsungan kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management*. Selain itu, hasil pembobotan tersebut juga akan menjadi cerminan dari nilai masing-masing tolok ukur keberhasilan mana yang paling berpotensi dari tiap perspektif. Sebelum dilakukan pembobotan dengan metode AHP, terlebih dulu dilakukan penyusunan hirarki, yang dapat dilihat pada Gambar 2.

Struktur hirarki yang telah dibuat terdiri dari empat tingkatan atau level. Level satu dari struktur hirarki adalah tujuan (goal)



Gambar 2. Struktur Hirarki Keberhasilan Kinerja

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : man-ipb@indo.net.id

yang ingin dicapai, yaitu keberhasilan kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management*. Level dua dari struktur hirarki merupakan kriteria untuk mencapai *goal* yang ada. Dalam hal ini, kriterianya merupakan empat perspektif dalam BSC, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Level tiga dari struktur hirarki merupakan sub kriteria, yang merupakan CSF dari masing-masing perspektif. Level empat dari struktur hirarki merupakan alternatif, yang merupakan tolok ukur strategik dari masing-masing CSF.

Pembobotan Tolok Ukur Strategik Dengan Metode AHP

Data yang diperlukan untuk melakukan pembobotan tolok ukur strategik, diperoleh dari kuesioner yang telah disebarkan kepada empat orang dalam Sub Direktorat *Property and Facilities Management*, yang memiliki jabatan penting. Metode yang digunakan dalam proses pembobotan ini adalah metode AHP. Pengolahan dengan AHP dilakukan secara manual, dan proses penghitungannya dibantu dengan *software Microsoft® Excel* 2002. Setelah dilakukan penghitungan, telah diperoleh Rasio Konsistensi (CR) d" 10%, baik untuk masing-masing perspektif BSC maupun tolok ukur strategiknya. Rekapitulasi pembobotan tolok ukur strategik dalam masing-masing CSF disajikan pada Tabel 2.

Analisa Pembobotan Tolok Ukur Strategik pada Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki bobot kedua terbesar diantara empat perspektif BSC, yaitu 26,92%. Persentase tersebut menunjukkan bahwa faktor keuangan bukanlah target utama dari *Sub Direktorat Property and Facilities Management*. Kecilnya persentase perspektif keuangan pada penentuan keberhasilan kinerja karena *Sub Direktorat Property and Facilities Management* termasuk dalam *non profit center*. *Sub Direktorat Property and Facilities Management* beroperasi dengan mengoptimalkan *budget* yang telah dianggarkan oleh perusahaan dan tidak mendapatkan *revenue* atas pelayanan yang diberikan, karena *Sub Direktorat Property and Facilities Management* memberikan pelayanan penyediaan *property* perkantoran di lingkungan internal perusahaan.

Ada dua CSF pada perspektif keuangan, yaitu pengendalian anggaran dan peningkatan efisiensi biaya operasi. Hasil pembobotan dari kedua CSF tersebut memiliki nilai yang sebanding (50%). Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua CSF pada perspektif keuangan harus mendapatkan perhatian yang sama, mengingat tingkat kepentingan diantara keduanya adalah sebanding.

Tolok ukur strategik yang memiliki bobot paling besar dari CSF pengendalian anggaran adalah *Monthly Control Budget* (54,96%). Hal ini menunjukkan bahwa proses pengontrolan *budget* yang telah dianggarkan pada tiap bulannya, merupakan tolok ukur yang paling penting bagi keberhasilan kinerja sub direktorat dalam mengendalikan anggaran dan mengoptimalkan *budget* yang telah dianggarkan tersebut. Sedangkan tolok ukur realisasi d" *budget* hanya mendapatkan 45,04%. Perbedaan bobot yang tidak terlalu jauh tersebut menunjukkan bahwa kedua tolok ukur strategik tersebut sama-sama memiliki peran penting dalam keberhasilan kinerja sub direktorat, tetapi *Monthly Control Budget* perlu mendapatkan porsi perhatian yang lebih dari sub direktorat.

Tolok ukur strategik yang memiliki bobot paling besar dari CSF peningkatan efisiensi biaya operasi adalah rasio operasi (56,82%). Dari hasil tersebut, dapat diartikan bahwa rasio operasi yang efektif dapat meningkatkan efisiensi biaya operasi. Tolok ukur penurunan biaya operasi dan *maintenance*, hanya mendapatkan 43,18%. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa penurunan biaya operasi tidak selalu dapat meningkatkan efisiensi biaya.

Analisa Pembobotan Tolok Ukur Strategik pada Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan m emiliki bobot paling besar (50,18%). Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan merupakan faktor yang paling penting dalam penentuan keberhasilan kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management*. Hal tersebut sesuai dengan visi dan misi dari Sub Direktorat *Property and*

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : m a n - ipb@indo.net.id

Tabel 2. Rekapitulasi pembobotan

No	Perspektif	Bobot (%)	Critical Success Factors: Nama	Critical Success Factors: Bobot (%)	Tolok Ukur Strategik: Nama	Tolok Ukur Strategik: Bobot (%)
1.	Keuangan	26,92	Pengendalian anggaran	50	Realisasi ≤ *Budget*	45,04
					Monthly Control Budget	54,96
			Peningkatan efisiensi biaya operasi	50	Rasio operasi	56,82
					Penurunan biaya operasi dan *maintenance*	43,18
2.	Pelanggan	50,18	Kepuasan pelanggan	53,66	Tingkat kepuasan pelanggan	53,19
					Penurunan Jumlah Komplain/Keluhan Pelanggan	46,81
			Kenyamanan pemakai sarana perkantoran	25,60	Mutu dari sarana perkantoran yang ada	56,82
					Sarana perkantoran dapat berfungsi dengan baik	43,18
			Keamanan pemakai sarana perkantoran	20,73	Tingkat kecelakaan dalam menggunakan sarana perkantoran	14,37
					Continuity of services	85,63
3	Proses bisnis internal	14,94	Pelayanan operasional sub direktorat	49,63	Jumlah perbaikan	11,78
					Persentase pengaduan pelanggan yang terselesaikan tepat waktu	63,75
					Kehandalan teknologi yang digunakan	13,65
					Ketersediaan SDM dan peralatan yang memadai	10,81
			Produktivitas karyawan	39,62	Keahlian para karyawan	12,39
					Tingkat pendidikan para karyawan	14,35
					Pelaksanaan pelatihan karyawan yang terjadwalkan	10,04
					Evaluasi terhadap target karyawan	34,72
					Gaji, fasilitas dan *reward* yang memadai	28,50
			Pengembangan sub direktorat	10,75	Tingkat komunikasi antar para karyawan	59,93
					Kesadaran akan hak dan kewajiban para karyawan dalam pekerjaan	40,07
4.	Pembelajaran dan pertumbuhan	7,95	Peningkatan keahlian dan pengalaman	30,49	Jumlah pelatihan	21,76
					Tingkat partisipasi karyawan terhadap pelatihan yang diadakan	28,64
					Peningkatan kinerja karyawan	49,60
			Kepuasan karyawan	69,51	Tingkat kepuasan karyawan	17,04
					Tingkat pengembangan karir	20,25
					Pembinaan karyawan	18,91
					Jaminan kesejahteraan	43,79

Facilities Management, yang menekankan pada kepuasan pelanggannya.

Perspektif pelanggan memiliki tiga CSF, yaitu kepuasan pelanggan, kenyamanan pemakai sarana perkantoran, serta keamanan pemakai sarana perkantoran. Dari ketiga CSF tersebut, kepuasan pelanggan memiliki bobot yang paling besar (53,66%), kenyamanan pemakai sarana perkantoran (25,60%), dan keamanan pemakai sarana perkantoran (20,73%). Perbedaan bobot yang sangat besar antara CSF kepuasan pelanggan dengan kedua CSF lainnya menunjukkan bahwa Sub Direktorat *Property and Facilities Management* selalu mengutamakan kepuasan pelanggan dalam memberikan pelayanannya. Dengan selalu mengutamakan kepuasan pelanggan, bukan berarti Sub Direktorat *Property and Facilities Management* tidak memperhatikan kenyamanan dan keamanan pemakai sarana perkantoran. Faktor kenyamanan dan keamanan pemakai sarana perkantoran juga mendapat perhatian, tetapi dalam porsi yang lebih kecil dari kepuasan pelanggan.

Tolok ukur strategik yang memiliki bobot paling besar dari CSF kepuasan pelanggan adalah tingkat kepuasan pelanggan (53,19%). Sedangkan tolok ukur strategik penurunan jumlah komplain atau keluhan pelanggan (46,81%). Hal tersebut berarti bahwa penurunan jumlah keluhan dari pelanggan bukan berarti pelanggan telah merasa puas oleh pelayanan yang diberikan oleh Sub Direktorat *Property and Facilities Management*. Ada banyak faktor untuk mengukur kepuasan pelanggan, maka tolok ukur strategik yang paling berperan adalah tingkat kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan harus dipantau secara berkala untuk dapat mengoptimalkan pelayanan yang diberikan dan mengidentifikasi lebih lanjut, jika ternyata terjadi ketidakpuasan dari pelanggan.

Tolok ukur strategik yang memiliki bobot paling besar dari CSF kenyamanan pemakai sarana perkantoran adalah mutu dari sarana perkantoran yang ada (56,82%). Karena memberikan kenyamanan bagi pemakainya. CSF keamanan dan kehandalan pemakai sarana perkantoran adalah *Continuity of Services*(85,63%). Hal tersebut berarti bahwa Sub Direktorat *Property and Facilities*

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : man-ipb@indo.net.id

Tabel 3. Rancangan BSC Sub Direktorat *Property and Facilities Management*

Perspektif	Bobot (%)	Faktor Keberhasilan Kritikal	Sub-Bobot (%)	Tolok Ukur Strategik	
				Ukuran Hasil (*lag indicator*)	Ukuran pemacu Kinerja (*lead indicator*)
Pelanggan	50,18	Kepuasan pelanggan	53,66	Tingkat kepuasan pelanggan	Penurunan jumlah keluhan pelanggan
		Kenyamanan pemakai sarana perkantoran	25,60	Mutu dari sarana perkantoran yang ada	Sarana perkantoran dapat berfungsi dengan baik
		Keamanan pemakai sarana perkantoran	20,73	Tingkat kecelakaan dalam menggunakan sarana perkantoran	*Continuity Of Services*
Proses bisnis internal	14,94	Pelayanan operasional Sub Direktorat	49,63	• Jumlah perbaikan • Persentase pengaduan pelanggan yang terselesaikan tepat waktu	• Kehandalan teknologi yang digunakan • Ketersediaan SDM dan peralatan yang memadai
		Produktivitas karyawan	39,62	• Keahlian para karyawan • Tingkat pendidikan para karyawan	• Pelaksanaan pelatihan karyawan yang terjadwalkan • Evaluasi terhadap target karyawan • Gaji, fasilitas dan *reward* yang memadai
		Pengembangan Sub Direktorat	10,75	Tingkat komunikasi antar para karyawan	Kesadaran akan hak dan kewajiban para karyawan dalam pekerjaan
Keuangan	26,92	Pengendalian anggaran	50	Realisasi ≤ *Budget*	*Monthly Control Budget*
		Peningkatan efisiensi biaya operasi	50	Rasio operasi	Penurunan biaya operasi dan *maintenance*
Pembelajaran dan pertumbuhan	7,95	Peningkatan keahlian dan pengalaman	30,49	Jumlah pelatihan	Peningkatan kinerja karyawan
				Tingkat partisipasi karyawan terhadap pelatihan yang diadakan	
		Kepuasan karyawan	69,51	Tingkat kepuasan karyawan	Pembinaan karyawan
				Tingkat pengembangan karir	Jaminan kesejahteraan

Management dituntut untuk menyediakan sarana pendukung produksi (peralatan telekomunikasi) sangat besar termasuk sarana perkantoran lainnya, maka pihak Sub Direktorat *Property and Facilities Management* harus menerapkan operasional sarana perkantoran dalam waktu 24 jam sehari dan pemeriksaan, serta perbaikan secara berkala terhadap semua sarana perkantoran yang ada.

Analisa Pembobotan Tolok Ukur Strateik pada Proses Bisnin Internal

Perspektif proses bisnis internal memiliki bobot ketiga terbesar diantara keempat perspektif (14,94%). Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk mendukung tercapainya visi dan misi, faktor proses bisnis internal juga perlu mendapat porsi perhatian besar disamping faktor pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal memiliki tiga CSF, yaitu pelayanan operasional sub direktorat, produktivitas karyawan dan pengembangan sub direktorat. Dari ketiga CSF tersebut, pelayanan operasional sub direktorat memiliki bobot yang paling besar (49,63%). Hal ini berarti bahwa faktor pelayanan operasional sub direktorat merupakan proses internal yang paling utama yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan, sehingga sub direktorat dapat memberikan suatu nilai tambah yang akan memenuhi harapan pelanggan.

CSF pelayanan operasional sub direktorat memiliki empat tolok ukur strategik. Dari keempat tolok ukur strategik tersebut, yang memiliki bobot yang paling besar adalah persentase pengaduan pelanggan yang terselesaikan tepat waktu (63,75%). Perbedaan bobot yang cukup besar diantara keempat tolok ukur strategik tersebut menandakan bahwa dalam kegiatan operasionalnya, Sub Direktorat *Property and Facilities Management* sangat mengutamakan ketepatan waktu dalam menyelesaikan setiap pengaduan yang disampaikan oleh pelanggan. Hal tersebutlah yang dianggap dapat mencerminkan sejauh mana tingkat pelayanan operasional yang dilakukan oleh sub direktorat.

CSF produktivitas karyawan memiliki lima tolok ukur strategik. Dari kelima tolok ukur tersebut, yang memiliki bobot paling besar

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : man-ipb@indo.net.id

memiliki bobot paling besar (43,79%). Artinya bahwa jaminan kesejahteraan merupakan tolok ukur yang paling dapat mencerminkan kepuasan karyawan. Jaminan akan kesejahteraan karyawan yang diberikan oleh pihak sub direktorat, secara tidak langsung dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan hal tersebut akan berdampak positif pada kinerja sub direktorat secara keseluruhan.

Analisa Perbandingan Hasil Pembobotan Penelitian dan *Key Performance Indicator* Sub Direktorat *Property and Facilities Management*

PT. Indosat, Tbk. mulai menerapkan pengukuran kinerja dengan metode BSC sejak tahun 2000. Setelah menerapkan metode BSC dalam pegukuran kinerjanya, ada beberapa dampak positif yang didapat oleh PT. Indosat, Tbk., antara lain peningkatan jumlah pelanggan hingga mencapai 14 juta pelanggan pada akhir tahun 2005 (Hermawan, et al., 2006) dan peningkatan pendapatan perusahaan secara keseluruhan (PT. Indosat, 2004). Perbedaan mencolok setelah diterapkannya metode BSC pada PT. Indosat Tbk. adalah dibentuknya Divisi *Training*, yang sesuai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC. Pembentukan Divisi *Training* tersebut diikuti dengan pembangunan Indosat *Training and Conference Centre* (ITCC) di Jatiluhur. Rancangan BSC berbeda-beda antar tiap direktorat dan sub direktorat. Perbedaan tersebut didasarkan pada perbedaan dari fungsi dan tugas direktorat/sub direktorat masing-masing, apakah merupakan *profit center* atau *non-profit center*.

Sebagai sub direktorat yang *non-profit center*, Sub Direktorat *Property and Facilities Management* mengacu kepada *Strategic-Mapping non-profit center*, dimana perspektif pelanggan memiliki bobot tertinggi diantara tiga perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot yang paling rendah. Untuk perspektif keuangan dan proses bisnis internal, dapat memiliki bobot diantara perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Bobot perspektif keuangan dapat memiliki bobot yang lebih tinggi dan atau lebih rendah daripada perspektif proses bisnis internal.

Hasil pembobotan yang dilakukan telah sesuai dengan elaborasi *Strategic-Mapping* perspektif pelanggan memiliki bobot paling besar. Di sisi lain analisa yang dilakukan terhadap KPI Sub Direktorat *Property and Facilities Management* periode triwulan I tahun 2006 mengindikasikan bahwa persentase bobot tingkat kepentingan tiap perspektif tidak sesuai dengan elaborasi *Strategic-Mapping* perspektif keuangan (60%), perspektif pelanggan (20%), perspektif proses bisnis internal (16%), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (4%).

Perancangan Alat Pengukur Kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management*

Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk membuat rancangan alat pengukur kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management* dengan metode BSC, antara lain:

1. Menerjemahkan visi dan misi sub direktorat ke dalam tujuan strategis pada empat perspektif BSC, yang tertuang dalam masing-masing CSF.
2. Menentukan tolok ukur strategik dari masing-masing CSF.
3. Menentukan ukuran atau indikator dari setiap tolok ukur strategis ke dalam *lag indicator* atau *lead indicator*.
4. Menentukan bobot masing-masing perpektif BSC dan CSF (sub-bobot).

Proses penerjemahan visi dan misi sub direktorat ke dalam CSF dan tolok ukur strategisnya dilakukan dengan mengacu pada teori BSC, data KPI Sub Direktorat *Property and Facilities Management* periode-periode terdahulu, serta interpretasi peneliti. Penentuan bobot masing-masing perspektif BSC dan CSF.

KESIMPULAN

1. Perspektif pelanggan dalam BSC memiliki pengaruh paling besar terhadap keberhasilan kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management*, karena memiliki bobot terbesar diantara ketiga perspektif lainnya. CSF yang paling utama dalam perspektif pelanggan

Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : m a n - ipb@indo.net.id

tersebut adalah kepuasan pelanggan, sedangkan tolok ukur strategik yang paling menggambarkan pencapaian CSF adalah tingkat kepuasan pelanggan.

2. Hasil pembobotan yang dilakukan telah sesuai dengan elaborasi *Strategic-Mapping* untuk sub direktorat yang berorientasi *non-profit center*, karena perspektif pelanggan yang memiliki bobot terbesar. Analisa yang dilakukan terhadap KPI Sub Direktorat *Property and Facilities Management* periode triwulan I tahun 2006 mengindikasikan bahwa persentase bobot tingkat kepentingan tiap perspektif tidak sesuai dengan elaborasi *Strategic-Mapping* untuk sub direktorat yang berorientasi *non-profit center*, karena perspektif keuangan yang memiliki bobot terbesar.
3. Rancangan alat ukur kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management* mengkombinasikan tolok ukur strategik ke dalam ukuran *Lag Indicator* dan *Lead Indicator*, yang telah disesuaikan dengan tujuan strategis Sub Direktorat *Property and Facilities Management*.

DAFTAR PUSTAKA

Gaspersz, V. 2005. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* Dengan *Six Sigma* Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Hermawan, H.R, dkk. 2006. Rebut Kembali Indosat : Sesal Kemudian Mungkin Berguna. *Trust* Edisi 8-14 Mei. Hlm 10-13.

Kaplan, R.S. dan D.P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard*: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (Terjemahan). Erlangga, Jakarta.

Marimin. 2004. Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.

Nasution, S. 2003. Metode *Research* (Penelitian Ilmiah). Bumi Aksara, Jakarta.

PT. Indosat. 2004. Laporan Tahunan (*Annual Report*). Jakarta.

Purwanto, A.T. 2003. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam-Lingkungan Hidup. Makalah pada Seminar Sistem Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Alam-Lingkungan Hidup. 7-8 Oktober 2003, Jakarta.

Saaty, T.L. 1993. Pengambilan Keputusan : Bagi Para Pemimpin (Terjemahan). PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

------. 2005. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Yuwono, S., dkk. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : man-ipb@indo.net.id