

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah yang bertujuan meningkatkan pendapatan asli daerah guna membiayai pembangunan daerah. Kesuksesan dan perkembangan perusahaan-perusahaan milik daerah merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Namun, BUMD saat ini belum memiliki kinerja yang baik dilihat dari kemampuan BUMD dalam memberikan pendapatannya bagi daerah. Salah satu BUMD di daerah Sumatera Barat yang beroperasi di Kota Padang adalah PT Grafika Jaya Sumbar. Perusahaan saat ini tidak dalam kondisi yang memuaskan padahal perusahaan pernah menjadi perusahaan percetakan terbesar di Sumbar dan banyak permasalahan yang terjadi di perusahaan saat ini. Oleh karena itu, dibutuhkan usaha penyehatan perusahaan dengan menentukan arah strategi yang menunjukkan ke arah mana perusahaan akan bergerak memperbaiki kondisi saat ini sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan arah strategi perusahaan dan merancang sistem pengukuran kinerja berupa Key Performance Indicators (KPI).

Alat ukur yang paling populer serta paling banyak digunakan saat ini adalah Analisis SWOT dan Balanced Scorecard. Balanced Scorecard adalah metode pengukuran kinerja yang dibangun dari visi, misi dan strategi organisasi dan indikator kinerja yang terbentuk memiliki keseimbangan antara indikator kinerja keuangan dan non-keuangan. Analisis SWOT merupakan pengembangan dari rencana jangka panjang untuk mengefektifkan manajemen perusahaan berdasarkan peluang dan ancaman mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Penggunaan kedua alat ukur BSC dan SWOT secara sinergis akan menghasilkan kecepatan dan kemudahan pemantauan untuk mengendalikan jalannya suatu bisnis dan memberikan dampak yang besar bagi strategi dan kinerja perusahaan.

Langkah-langkah perancangan sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini sebagai berikut: pengumpulan informasi strategis, kuesioner riset SWOT, penentuan arah strategi, penyusunan formulasi strategis dan sasaran strategis, identifikasi Key Performance Indicators (KPI), dan validasi KPI. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka arah strategi yang difokuskan saat ini untuk PT Grafika Jaya Sumbar adalah strategi defensif, perusahaan harus berusaha meminimalkan kelemahan dan mengubahnya menjadi kekuatan serta menghindari ancaman sambil merebut peluang yang ada. Terdapat 66 Key Performance Indicators (KPI) untuk PT Grafika Jaya Sumbar berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu tujuh indikator untuk perspektif Keuangan, 11 indikator untuk perspektif Pelanggan, 36 indikator untuk perspektif Proses Bisnis Internal, dan 12 indikator untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Kata Kunci : SWOT BSC, Arah Strategi, KPI.

ABSTRACT

Local Government Owned Company (BUMD) is the company founded and owned by the government aimed at increasing local revenues to finance local development. The success and the development of the region's companies are among the factors that can drive local economic growth. However, BUMD do not currently have a good performance seen from the BUMD ability in providing income for the the region. One of the BUMD in West Sumatra region with operations in Padang City is PT Grafika Jaya Sumbar. The Company is currently not in satisfactory condition whereas the company was once the largest printing company in West Sumatra and a lot of the problems occur in the company today. Therefore, the company's restructuring efforts are needed to determine the strategic direction that indicates which direction the company will move to improve the current conditions so that they can improve company's performance. This research aims to determine the strategy direction of company and design a performance measurement system in the form of Key Performance Indicators (KPI).

The most popular measurement tools and the most widely used today is the SWOT analysis and the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard is a performance measurement method which is built from the vision, mission and organizational strategy and performance indicators that are formed have the balance between financial performance indicators and non-financial. SWOT analysis is the development of long-term plan to streamline the company's management based on the opportunities and threats, consider the strengths and weaknesses of the company. The use of both measuring instruments BSC and SWOT synergistically will generate speed and ease of monitoring to control the course of a business and give a great impact on strategy and company performance.

The steps of performance measurement system design in this research as follows: strategic information collection, research SWOT questionnaire, determination strategic direction, formulation of strategic and strategic objectives, identification of Key Performance Indicators (KPI) and KPI validation. Based on the research that has been done, so the current strategy direction is focused to PT Grafika Jaya Sumbar is a defensive strategy, the company must try to minimize the weaknesses and turn them into the strengths and avoid the threats while seize the opportunities that exist. There are 66 Key Performance Indicators (KPI) for PT Grafika Jaya Sumbar by the four Balanced Scorecard perspectives, that is seven indicators for Financial perspective, 11 indicators for Customer pespektif, 36 indicators for Internal Business Process perspective, and 12 indicators for Learning and Growth perspective.

Keywords : SWOT BSC, Strategy Direction, KPI.

DAFTAR ISI

ABSTRAK

ABSTRACT

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR SINGKATAN.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Batasan Masalah	4
1.5 Sistematika Penulisan	4

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja	6
2.2 Sistem Pengukuran Kinerja.....	6
2.3 Metode Pengukuran Kinerja	8
2.3.1 Metode SMART <i>System</i>	8
2.3.2 Metode <i>Performance Measurement Questionnaires</i>	9
2.3.3 Metode <i>Integrated Performance Measurement System (IPMS)</i>	10
2.3.4 Metode <i>Performance Prism</i>	11
2.3.5 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.4 Analisis SWOT	17
2.5 SWOT <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.6 <i>Critical Success Factors (CSF)</i>	24
2.7 <i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	25

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Survei Pendahuluan	27
3.2	Studi Literatur	27
3.3	Identifikasi Masalah	27
3.4	Perumusan Masalah	28
3.5	Pengumpulan Data	28
3.6	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja	29
3.6.1	Mengumpulkan Informasi Strategis	29
3.6.2	Kuesioner Riset SWOT	30
3.6.3	Penyusunan Formulasi Strategis dan Sasaran Strategis	30
3.6.4	Identifikasi <i>Critical Success Factors</i> (CSF)	30
3.6.5	Identifikasi <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	30
3.6.6	Validasi <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	31
3.7	Analisis	31
3.8	Kesimpulan dan Saran	31

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Profil Perusahaan PT Grafika Jaya Sumbar	34
4.1.1	Data Perusahaan	35
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	35
4.1.3	Bidang Usaha Perusahaan	36
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan	36
4.1.5	Proses Bisnis Perusahaan	37
4.2	Informasi Strategis Perusahaan	39
4.3	Rekapitulasi Kuesioner Riset SWOT	39
4.4	Formulasi Strategis	42
4.5	Identifikasi Sasaran Strategis	46
4.6	Identifikasi <i>Critical Success Factor</i> (CSF)	50
4.7	Identifikasi <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	51
4.8	Validasi <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	51

BAB V ANALISIS

5.1 Analisis Proses <i>Input</i> SWOT BSC.....	56
5.1.1 Analisis SWOT BSC <i>Development Tools</i>	56
5.1.2 Analisis Hasil Kuesioner Riset SWOT	57
5.2 Analisis Formulasi Strategis	58
5.3 Analisis Identifikasi KPI.....	63

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	56
6.2 Saran	57

DAFTAR PUSTAKA	58
-----------------------------	----

LAMPIRAN	59
-----------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laporan Laba Rugi PT Grafika Jaya Sumbar.....	2
Tabel 2.1	Jenis Strategi	21
Tabel 2.2	Matriks SWOT BSC	22
Tabel 4.1	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Kekuatan	40
Tabel 4.2	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Kelemahan	40
Tabel 4.3	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Peluang	41
Tabel 4.4	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Ancaman	41
Tabel 4.5	Matriks TOWS.....	43
Tabel 4.6	Nilai Hubungan Kedekatan antara Strategi dengan Faktor-faktor Internal dan Eksternal.....	44
Tabel 4.7	Urutan Strategi Prioritas	45
Tabel 4.8	Sasaran Strategis	47
Tabel 4.9	Contoh Identifikasi CSF	50
Tabel 4.10	Contoh Identifikasi KPI.....	51
Tabel 4.11	KPI Hasil Validasi	52
Tabel 5.1	Nilai Hubungan antara Strategi dengan Faktor Internal dan Eksternal	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Diagram Manajemen Kinerja.....	7
Gambar 2.2	Piramida SMART <i>System</i>	9
Gambar 2.3	Kerangka kerja <i>Performance Prism</i>	12
Gambar 2.4	Hubungan Antar Perspektif dalam <i>Performace Prism</i>	12
Gambar 2.5	Perspekti Pelanggan Inti.....	15
Gambar 2.6	Diagram Analisis SWOT	18
Gambar 2.7	Matriks TOWS	19
Gambar 3.1	<i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian	32
Gambar 3.2	<i>Flowchart</i> Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja.....	33
Gambar 4.1	Bagan Struktur Organisasi PT Grafika Jaya Sumbar	37
Gambar 4.2	Proses Bisnis PT Grafika Jaya Sumbar	38
Gambar 4.3	Posisi Perusahaan dalam Diagram Analisis SWOT	42
Gambar 4.4	<i>Strategy Map</i>	49

DAFTAR SINGKATAN

SWOT	-	<i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>
BSC	-	<i>Balanced Scorecard</i>
SS	-	Sasaran Strategis
CSF	-	<i>Critical Success Factors</i>
KPI	-	<i>Key Performance Indicators</i>

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A <i>SWOT Balanced Scorecard Development Tools</i>	68
LAMPIRAN B Kuesioner Riset SWOT	77
LAMPIRAN C Perhitungan Hubungan Kedekatan antara Strategi dengan Faktor-Faktor Internal dan Eksternal.....	82
LAMPIRAN D Identifikasi <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	83
LAMPIRAN E Formulir Validasi KPI.....	84
LAMPIRAN F Urgensi Penanganan Kondisi Internal dan Eksternal Perusahaan	89