

Universitas Bina Nusantara

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik
Skripsi Sarjana Teknik Industri
Semester Ganjil 2004/2005

PEMETAAN *STRATEGIC BUSINESS UNIT* (SBU) PRODUKSI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI PT. MAHA KERAMINDO PERKASA

Catharine Sutanto
0500590371

Abstrak

PT. Maha Keramindo Perkasa merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di industri keramik, perusahaan ini menyadari bahwa diperlukan suatu pengukuran kinerja yang baik dan menyeluruh untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Oleh sebab itu penerapan balanced scorecard di dalam unit bisnis produksi perusahaan dianggap sangat penting, sebab balanced scorecard merupakan sebuah road map yang dapat memetakan suatu pengukuran kinerja secara menyeluruh ke dalam 4 perspektif serta memberikan inisiatif-inisiatif strategis yang diperlukan unit bisnis produksi.

Metodologi penelitian yang digunakan dalam merancang balanced scorecard ini menggunakan suatu pendekatan yang disesuaikan dengan kerangka balanced scorecard yang disajikan secara komunikatif, dengan sumber-sumber yang berasal dari studi pustaka untuk mendapatkan informasi mengenai lingkungan eksternal perusahaan dan studi lapangan untuk mendapatkan informasi mengenai lingkungan internal perusahaan serta perkembangan perekonomian khususnya dalam industri keramik.

Dengan perancangan balanced scorecard ini diharapkan dapat membantu unit bisnis produksi PT. Maha Keramindo Perkasa dalam menghasilkan suatu rencana strategis yang komprehensif, koheren, seimbang, terukur dan dapat dilaksanakan. Dengan kata lain visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan akan diterjemahkan secara komprehensif, koheren, terukur dan seimbang menjadi inisiatif-inisiatif strategis.

Kata Kunci :

Perspektif, Balanced Scorecard, Road Map, unit bisnis produksi

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemetaan *Strategic Business Unit* (SBU) Produksi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di PT. Maha Keramindo Perkasa” ini tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun guna memenuhi syarat untuk mencapai gelar kesarjanaan pada program studi Teknik Industri, jenjang studi Strata – 1 di Universitas Bina Nusantara.

Dalam melakukan penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak memperoleh bantuan yang sangat berarti dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materiil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- Bapak Envermy Vem, MSc selaku Pejabat Rektor Universitas Bina Nusantara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan studi di Jurusan Teknik Industri Universitas Bina Nusantara.
- Bapak Bahtiar Saleh Abbas, PhD selaku Dekan Fakultas Teknik dan Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Bina Nusantara yang telah memberikan kesempatan dan dukungan moril untuk menyelesaikan skripsi.
- Bapak Faizal Safa Ir., MT., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan berbagai arahan, penjelasan, dan perbaikan dengan penuh perhatian selama penulisan skripsi ini.
- Bapak Arie Alex Panekenan selaku HRD Manager di PT. Maha Keramindo Perkasa yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan survey di PT. Maha Keramindo Perkasa.
- Bapak Heming selaku Ka. Departemen Produksi dan Bapak Yanuar selaku *cost accounting* di PT. Maha Keramindo Perkasa yang telah membantu menyediakan data-data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi.
- Bapak Ujang selaku staf HRD di PT. Maha Keramindo Perkasa yang telah banyak membantu di dalam melakukan survey.
- Seluruh karyawan PT. Maha Keramindo Perkasa yang telah sangat membantu dalam pengisian kuesioner.
- Orang tua dan keluarga, yang telah memberikan dukungan doa, biaya, dan moral selama kuliah dan saat pembuatan skripsi ini.
- Teman-teman yang telah memberikan dukungan dalam doa, pemikiran, dan dorongan semangat.
- Dan kepada semua pihak yang secara langsung atau tidak langsung telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca. Penulis juga menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala saran dan kritik dari semua pihak.

Jakarta, 31 Januari 2005

Penyusun,

Catharine Sutanto

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR GRAFIK	xii
DAFTAR DIAGRAM	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	3
1.3 Ruang Lingkup	5
1.4 Tujuan dan Manfaat	6
1.5 Gambaran Umum Perusahaan	7
1.5.1 Sejarah Perusahaan	7
1.5.2 Struktur Organisasi	9
BAB 2. LANDASAN TEORI	17
2.1 Tinjauan Pustaka	17
2.1.1 Analisis SWOT	17
2.1.2 Matriks Analisis SWOT	19
2.1.3 <i>Boston Consulting Group Matrix</i>	23
2.1.4 Analisis Industri Porter	26
2.1.5 Analisis Peluang Pemasaran	28

2.1.5.1 Segmentasi Pasar	28
2.1.5.2 Penetapan Pasar Sasaran	32
2.1.5.3 <i>Positioning</i>	34
2.1.6 <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.1.6.1 Pengertian	34
2.1.6.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.1.6.2.1 Perspektif Finansial	38
2.1.6.2.2 Perspektif Pelanggan	41
2.1.6.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	45
2.1.6.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	49
2.1.7 Kaitan <i>Balanced Scorecard</i> dan Strategi	52
2.2 Kerangka Pemikiran	55
BAB 3. METODOLOGI PEMECAHAN MASALAH	57
3.1 Ukuran Kinerja	64
3.2 Teknik Pengumpulan Data	76
3.3 Analisis Sistem Berjalan	79
3.3.1 Proses Bisnis	79
3.3.2 Proses Produksi	84
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	91
4.1 Hasil Pengumpulan Data	91
4.1.1 Pengumpulan Data Eksternal	91
4.1.1.1 Lingkungan Makro	91
4.1.1.2 Lingkungan Mikro	93
4.1.2 Pengumpulan Data Internal	99
4.2 Analisis Data	100
4.2.1 Analisis Faktor Internal	100
4.2.2 Analisis Faktor Eksternal	109

4.2.3 Penentuan Posisi Perusahaan	114
4.2.4 Penentuan Strategi Perusahaan	119
4.2.4.1 Visi	119
4.2.4.2 Kebijakan Mutu (<i>Quality Policy</i>)	119
4.2.4.3 Alternatif Strategi	120
4.2.5 Perumusan Tujuan Strategis Unit bisnis produksi	123
4.2.5.1 Perspektif Finansial	124
4.2.5.2 Perspektif Pelanggan	126
4.2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	127
4.2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	129
4.2.6 Pemilihan Indikator Kinerja	130
4.2.7 <i>Strategy Map</i>	133
4.3 Pengukuran Kinerja	137
4.3.1 Pengukuran Perspektif Finansial	137
4.3.2 Pengukuran Perspektif Pelanggan	144
4.3.3 Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal	147
4.3.4 Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	154
4.3.5 Penentuan Target	158
4.4 Rencana Implementasi	159
4.4.1 Analisis dan Inisiatif Perspektif Finansial	160
4.4.2 Analisis dan Inisiatif Perspektif Pelanggan	163
4.4.3 Analisis dan Inisiatif Perspektif Proses Bisnis Internal	166
4.4.4 Analisis dan Inisiatif Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	170

4.4.5 <i>Balanced Scorecard</i> Unit bisnis produksi PT. Maha Keramindo Perkasa. Maha Keramindo Perkasa	176
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	179
5.1 Kesimpulan	179
5.2 Saran	180
DAFTAR PUSTAKA	181
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	183

DAFTAR TABEL

	Halaman	
Tabel 1.1	Tabel Ukuran Keramik	9
Tabel 3.1	Penentuan Jumlah Sampel dari Populasi Tertentu	78
Tabel 4.1	Lama Jabatan Manajer	102
Tabel 4.2	Spesifikasi Teknis Masterina	103
Tabel 4.3	Penanganan <i>Complain</i>	105
Tabel 4.4	Tabel Harga Jual	106
Tabel 4.5	Tabel Pencapaian Produksi	107
Tabel 4.6	Analisa Faktor Strategi Internal	109
Tabel 4.7	Permintaan Pasar Terhadap Keramik Indonesia	110
Tabel 4.8	Analisa Faktor Strategi Eksternal	114
Tabel 4.9	Tingkat Pertumbuhan Permintaan Terhadap Keramik Masterina	117
Tabel 4.10	Penguasaan Pangsa Pasar	118
Tabel 4.11	Matriks strategi SWOT	121
Tabel 4.12	Tabel Tujuan Strategis Unit Bisnis Produksi	124
Tabel 4.13	Tujuan dan Ukuran Strategis Unit Bisnis Produksi	131
Tabel 4.14	Tabel Penjualan PT. Maha Keramindo Perkasa	138
Tabel 4.15	Pencapaian <i>Output</i> produksi rata-rata per hari	139
Tabel 4.16	Penanganan <i>Customer Complain</i> Tahun 2003	141
Tabel 4.17	Kenaikan Biaya Produksi	143
Tabel 4.18	Utilitas Mesin Produksi Tahun 2004	148
Tabel 4.19	Sebaran kualitas hasil produksi pada tahun 2003	150
Tabel 4.20	<i>Customer Complain</i> Tahun 2003	152
Tabel 4.21	<i>Turn Over</i> Pekerja Unit Bisnis Produksi	155
Tabel 4.22	Kerusakan Mesin Produksi Tahun 2004	166
Tabel 4.23	Aktivitas Rencana Implementasi	174
Tabel 4.24	<i>Balanced Scorecard</i> unit bisnis produksi	176

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Matriks Analisis SWOT	21
Gambar 2.2 Matriks BCG	23
Gambar 4.1 Matriks Analisis SWOT	115
Gambar 4.2 Analisis BCG Matriks	116

DAFTAR GRAFIK

		Halaman
Grafik 4.1	Grafik Pencapaian Produksi	108
Grafik 4.2	Pertumbuhan Permintaan Pasar Terhadap Keramik Indonesia	111
Grafik 4.3	Pertumbuhan Permintaan Terhadap Keramik Masterina	117
Grafik 4.4	Grafik Penguasaan Pasar	118
Grafik 4.5	Grafik Penjualan PT. Maha Keramindo Perkasa	138
Grafik 4.6	Pencapaian Produksi Per hari	140
Grafik 4.7	Grafik Kenaikan Biaya Produksi	143
Grafik 4.8	Grafik Utilitas Mesin Produksi	148

DAFTAR DIAGRAM

	Halaman
Diagram 1.1 Struktur Organisasi Umum	9
Diagram 2.1 Kekuatan-kekuatan yang Ada Dalam Industri	26
Diagram 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Kerangka Kerja	37
Diagram 2.3 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan	42
Diagram 2.4 <i>Value Proposition</i>	45
Diagram 2.5 Model Rantai Nilai Generik	46
Diagram 3.1 <i>Flow Diagram</i> Metodologi Pemecahan Masalah	58
Diagram 3.2 Metodologi Pengukuran Kepuasan Pelanggan	67
Diagram 3.3 Proses Bisnis PT. Maha Keramindo Perkasa	80
Diagram 4.1 <i>Strategy Map</i>	134
Diagram 4.2 Persentase Penanganan <i>Customer Complain</i> Tahun 2003	141
Diagram 4.3 Sebaran Kualitas Hasil Produksi	151
Diagram 4.4 Diagram <i>Customer Complain</i> Tahun 2003	152

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman	
Lampiran 1	<i>Flow Chart</i> Proses Produksi Keramik Lantai	184
Lampiran 2	<i>Operation Process Chart</i> Pembuatan Keramik Lantai	185
Lampiran 3	Lembar Penilaian <i>Performance</i> Karyawan	186
Lampiran 4	Hasil Penilaian <i>Performance</i> Karyawan PT. Maha Keramindo Perkasa	187
Lampiran 5	Kuesioner Pengukuran Kepuasan Pelanggan	188
Lampiran 6	Perhitungan Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan	189
Lampiran 7	Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan	190
Lampiran 8	Kuesioner Pengukuran Kepuasan Pekerja	191
Lampiran 9	Perhitungan Hasil Pengukuran Kepuasan Pekerja	192
Lampiran 10	Hasil Pengukuran Kepuasan Pekerja	193
Lampiran 11	Daftar Perusahaan Pesaing PT. Maha Keramindo Perkasa	194