

TESIS

**PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* BERBASIS
BALANCE SCORECARD BERDASARKAN VISI ORGANISASI PADA
PT RIMAU TANGGUH PERKASA**



**VIOLITA INDAR PRAMUTHIA
23916021**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Violita Indar Pramuthia
NIM : 23916021
Program Studi : Teknik Industri
Fakultas : Fakultas Teknologi Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

" Perancangan *Key Performance Indicator* Berbasis *Balance Scorecard* Berdasarkan Visi Organisasi di PT Rimau Tangguh Perkasa"

Adalah benar-benar karya saya sendiri dan tidak merupakan hasil penjiplakan (plagiarisme) dari karya orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini merupakan hasil plagiarisme atau melanggar ketentuan akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan penuh tanggung jawab.

19 Januari 2026

METERAL TEMPEL
2ANX218325480

Violita Indar Pramuthia

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* BERBASIS *BALANCE SCORECARD* BERDASARKAN VISI ORGANISASI PADA PT RIMAU TANGGUH PERKASA

Usulan Penelitian tesis ini telah disetujui pada tanggal

19 Januari 2026

Dosen Pembimbing



Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM, ASEAN-Eng., APEC-Eng

NIP 025200519

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Magister
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM, ASEAN-Eng., APEC-Eng

NIP 025200519

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* BERBASIS *BALANCE SCORECARD* BERDASARKAN VISI ORGANISASI PADA PT RIMAU TANGGUH PERKASA

VIOLITA INDAR PRAMUTHIA

23916021

Tesis Telah Diuji dan Dinilai Oleh Panitia Penguji
Program Studi Teknik Industri Program Magister
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia
Pada Tanggal 30 Januari 2026

Tim Penguji

Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM, ASEAN-Eng., APEC-Eng

Ketua Penguji

Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc.

Anggota I

Dr.Ir. Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc., IPU.

Anggota II



Mengetahui,

Ketua Program Magister Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM, ASEAN-Eng., APEC-Eng

NIP 025200519

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah [2]: 286)

Tesis ini saya persembahkan kepada Bapak dan Ibu. Orang yang senantiasa selalu memberikan saya semangat dan menguatkan saya ketika dunia terasa berat. Bapak dan Ibu tidak pernah berhenti memberikan saya kasih sayang dan cinta serta selalu memberikan saya motivasi.

Terimakasih atas doa dan dukungan Bapak dan Ibu karenanya saya bisa berada di titik sekarang ini. Sehat selalu dan tolong hidup lebih lama lagi.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb. Al-hamdulillahirobbil'alamin

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayahnya, sehingga kita masih diberi kesempatan dan kemudahan untuk terus menggali ilmunya. Shalawat dan Salam selalu tercurah kepada baginda Agung Rasulullah Muhammad SAW, yang telah menuntun kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang penuh ilmu seperti saat sekarang ini. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini tepat pada waktunya dengan judul “Perancangan *Key Performance Indicator* Berbasis *Balance Scorecard* Berdasarkan Visi Organisasi di PT Rimau Tangguh Perkasa” Sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana teknik pada Program Studi Magister Teknik Industri, Fakultas Teknik dan Teknologi Informasi Universitas Islam Indonesia. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan yang tulus kepada semua pihak yang telah banyak memberi motivasi, bimbingan, dorongan dan bantuan dalam penulisan Tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama pada:

1. Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW sebagai sumber petunjuk & kekuatan dalam perjalanan kehidupan penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU., Dekan Fakultas Teknologi industri, Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Dr.Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc., Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Univeristas Islam Indonesia.
4. Bapak Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM., ASEAN-Eng., APEC-Eng. Selaku Ketua Program Studi Magister Teknik Dan Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia dan selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan mengarahkan sehingga tesis ini dapat di selesaikan.
5. Pimpinan PT Rimau Tangguh Perkasa dan rekan-rekannya yang telah memberikan kesempatan penulis dan fasilitas untuk melaksanakan penelitian dan pengambilan data.
6. Kedua orang tua yang senantiasa memberikan doa, perhatian, dan motivasi tiada henti.
7. Seluruh Dosen Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama perkuliahan maupun di luar perkuliahan.
8. Sahabat dan teman-teman yang selalu memberikan semangat dan dukungan selama perkuliahan serta memberikan bantuan penulis secara langsung maupun tidak langsung sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan pada penulisan Laporan ini. Penulis mengharapkan adanya kritik maupun saran yang bersifat membangun yang bertujuan untuk menyempurnakan isi dari Tesis ini serta bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 19 Januari 2026



Violita Indar Pramuthia

ABSTRAK

Menghadapi tantangan persaingan global dan dinamika industri pertambangan, pengukuran kinerja yang akurat sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan efisiensi operasional perusahaan. Sebuah perusahaan pertambangan batubara yang beroperasi di Kalimantan Tengah saat ini belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang terstruktur dan terpadu. Penilaian kinerja perusahaan masih berfokus pada capaian produksi bulanan sebagai satu-satunya indikator utama. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pengembangan sistem evaluasi kinerja yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merancang *Key Performance Indicator* (KPI) dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), yang mencakup empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga pengukuran kinerja dapat dilakukan secara lebih menyeluruh dan selaras dengan strategi organisasi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi kasus, pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, dan observasi lapangan, serta analisis menggunakan pendekatan SMART dan titik potong. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa perancangan KPI berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) dapat memberikan alat ukur yang lebih komprehensif dan strategis untuk mengelola dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Kesimpulannya, penerapan KPI berbasis *Balanced Scorecard* dapat membantu PT Rimau Tangguh Perkasa meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas strategi bisnis dan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator*, Analisis SMART, Industri Pertambangan

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	II
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	III
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	IV
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	V
KATA PENGANTAR.....	VI
ABSTRAK.....	VIII
DAFTAR ISI	IX
DAFTAR TABEL.....	XI
DAFTAR GAMBAR	XII
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Rumusan masalah	4
1.3. Tujuan penelitian	4
1.4. Batasan masalah	4
1.5. Manfaat penelitian	5
1.6. Sistematika Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kajian Deduktif	8
2.1.1. <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.2. Analisis SMART (<i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time- bound</i>)	14
2.1.3. Indikator SMART	14
2.1.4. <i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	17
2.2 Kajian Empiris.....	18
BAB III METODELOGI PENELITIAN	26
3.1. Objek Penelitian Subjek penelitian	26
3.2. Ruang Lingkup Penelitian	26
3.3. Fokus kajian dan Tempat Penelitian	26
3.4. Populasi dan Sampel	27
3.5. Instrumen Penelitian	27
3.6. Sumber Penelitian.....	27
3.7. Metode pengumpulan data	28
3.8. Prosedur Penellitian	28
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	36

4.1.	Pengumpulan Data.....	36
4.1.1	Profil Perusahaan	36
4.1.2	Visi-Misi Perusahaan	37
4.1.3	Struktur organisasi	37
4.1.4	Analisis SMART	41
4.1.5	Sasaran Strategi Perspektif <i>Balanced Scorcard</i>	44
4.1.6	Hasil Rancangan <i>Key Performance Indicator</i>	46
4.1.7	Peta Strategi.....	51
4.1.8	Perancangan Indikator Kinerja Berdasarkan Analisis SMART	53
4.1.9	<i>Balanced Scorecard</i>	66
BAB V PEMBAHASAN		73
5.1	Analisis SMART	73
5.2.	Sasaran Strategi	74
5.3.	Hasil rancangan <i>key performance indicacator</i>	76
5.4.	Hasil Kuesioner dari <i>Key Performance Indicator</i>	77
5.5.	Kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	78
5.6.	Peta strategi	79
5.7.	Perancangan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> dengan perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	80
5.7.1.	Perspektif Keuangan	81
5.7.2.	Persepektif Pelanggan.....	83
5.7.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	85
5.7.4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	87
5.7.5.	Saran Masing-Masing dari Prespektif <i>Balance Scorecard</i>	87
BAB VI PENUTUP		91
6.1	Kesimpulan	91
6.2	Saran	92
DAFTAR PUSTAKA		93
LAMPIRAN		95

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Standar Indikator Perfomansi	18
Tabel 2.2 <i>State of The Art</i>	23
Tabel 4.1 Data Perusahaan	41
Tabel 4.2 Alternatif Strategi SMART	42
Tabel 4.3 Sasaran Strategi Altiernatif	45
Tabel 4.4 Rancangan <i>Key Performance Indikator</i>	46
Tabel 4.5 Hasil Kuesioner KPI	47
Tabel 4.6 <i>Cut Off Point</i> hasil KPI.....	50
Tabel 4.7 Analisis SMART Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Keuangan.....	53
Tabel 4.8 Analisis SMART Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Pelanggan	56
Tabel 4.9 Analisis SMART Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Proses Bisnis Internal.....	60
Tabel 4.10 Analisis SMART Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.....	63
Tabel 4.11 <i>Key performance Indicator</i> persepektif Keuangan	56
Tabel 4.12 <i>Key performance Indicator</i> Persepektif Pelanggan	68
Tabel 4.13 <i>Key performance Indicator</i> Persepektif Proses Bisnis Internal	56
Tabel 4.14 <i>Key performance Indicator</i> Persepektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Gap <i>Balanced Scorecard</i>	8
Gambar 2.2 Sebab Akibat Perspektif Pelanggan	11
Gambar 2.3 Proses Bisnis Internal.....	11
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual <i>Balanced scorecard</i>	13
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	28
Gambar 3.2 Alur Penelitian.....	32
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Rimau Tangguh Perkasa	37
Gambar 4.2 Kerangka Kerja BSC.....	51
Gambar 4.3 Peta Strategi.....	52

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi, persaingan bisnis antar perusahaan semakin ketat. Pengetahuan teknologi informasi diperlukan bagi bisnis untuk memprediksi masa depan dan meningkatkan layanan di seluruh sistem (Ramadani & Tania, 2020). Cara yang dapat dilakukan untuk mengukur bagaimana hasil kinerja dari sebuah perusahaan adalah dengan membuat beberapa indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai pedoman perusahaan dalam mengukur kinerja perusahaannya. Namun ternyata, tidak semua perusahaan sudah memiliki yang namanya indikator-indikator kinerja tersebut. Salah satu perusahaan yang belum memiliki indikator-indikator kinerja adalah PT. Rimau Tangguh Perkasa dalam mengukur kinerja perusahaannya, PT. Rimau Tangguh Perkasa hanya melihat dari besarnya jumlah produk yang berhasil mereka hasilkan perbulannya. Menurut (Lee & Billington, 1992), pengukuran kinerja yang dilakukan secara parsial hanya pada sisi internal proses saja tidak akan memberikan hasil yang efisien (Ramalingam et al., 2024).

Hal ini dikarenakan untuk mengukur kinerja, perusahaan harus melibatkan semua aktivitas yang berlangsung di perusahaan tersebut. Selama ini kinerja perusahaan hanya dinilai dari hasil pencapaian produksi dan hasil keuangan saja, sehingga belum mampu menggambarkan kondisi organisasi secara komprehensif. Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) menjadi suatu kebutuhan yang strategis bagi PT Rimau Tangguh Perkasa karena hingga saat ini perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan terstruktur berdasarkan visi dan misi organisasi. *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan ukuran terukur yang digunakan untuk menggambarkan secara kuantitatif tingkat efektivitas dan efisiensi suatu proses maupun kegiatan operasional. KPI disusun berdasarkan target serta tujuan organisasi, sehingga berfungsi sebagai alat evaluasi untuk menilai sejauh mana sasaran organisasi telah tercapai melalui indikator-indikator yang ditetapkan secara spesifik dan terukur. Pengukuran yang hanya berfokus pada capaian produksi dan hasil keuangan belum mampu mencerminkan kondisi organisasi secara menyeluruh, terutama dalam aspek efisiensi proses, kepuasan pelanggan, efektivitas pengelolaan aset, serta pengembangan sumber daya manusia.

Industri pertambangan batu bara yang sangat dipengaruhi oleh fluktuasi harga pasar global, persaingan kualitas kalori, serta tekanan efisiensi biaya operasional, perusahaan dituntut memiliki sistem pengendalian kinerja yang mampu memberikan informasi komprehensif sebagai dasar pengambilan keputusan strategis (Handayani, 2013). PT Rimau Tangguh Perkasa adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan batu bara di Kalimantan Tengah yang berdiri pada tahun 2011 merupakan anak perusahaan dari Rimau Group yang fokus dalam kegiatan distribusi batu bara dan lainnya. Dalam proses distribusinya menggunakan *tug boat* dan *barge* (kapal tongkang) yang membantu proses pengangkutan batu bara, PT Rimau Tangguh Perkasa berfokus pada produksi batu bara untuk mendukung sumber energi dunia guna memenuhi berbagai kebutuhan energi di berbagai wilayah, pabrik dan perusahaan. Oleh karena itu, untuk menghindari kerugian di kemudian hari, perusahaan penghasil batubara memerlukan perhitungan yang cermat setiap tahunnya.

Menurut BPS *Statistical Review of World Energy* saat ini, Indonesia menempati peringkat ke-10 cadangan batu bara dunia, atau mencakup sekitar 3,1% dari total cadangan batu bara dunia ekspor batu bara Indonesia mencapai 70-80% dari total produksi batu bara, dan sisanya dijual di dalam negeri. Namun konsumsi batu bara di Indonesia cenderung rendah, sehingga penjualan dalam negeri menjadi kurang penting karena Indonesia perlu mengeksport batu bara (Hammad et al., 2023). Cadangan batu bara Indonesia diperkirakan akan habis dalam waktu sekitar 83 tahun, jika tingkat produksi saat ini dipertahankan sekitar 60% dari total cadangan batu bara Indonesia merupakan batu bara berkualitas rendah dan memiliki biaya rendah dengan kandungan kalori yang kurang. Kandungan kalori yang dari 6.100 per gram, berarti batu bara jenis ini mampu mencapai harga yang kompetitif di pasar internasional (Maytara et al., 2023).

Fluktuasi harga batu bara merupakan aspek yang sangat penting bagi industri batu bara PT Rimau Tangguh Perkasa mencatat volume penjualan batu bara yang tidak efisien dikarenakan memiliki batu bara dengan nilai kalori rendah. Pada umumnya konsumen memilih batu bara dengan nilai kalori yang tinggi untuk efisiensi energi yang lebih baik. Selain itu, di beberapa perusahaan tambang lain berani menjual batu bara dengan kualitas kalori yang sama namun dengan harga yang lebih rendah, hal tersebut mengakibatkan kerugian dalam perusahaan untuk produksi operasi batu bara (Sugiarto et al., 2023). Ketidaksesuaiannya ini terjadi karena pihak PT Rimau Tangguh

perkasa sering kali tidak mempertimbangkan dan meninjau beberapa hal seperti dalam hal strategi pemasaran, rantai pasok, dan struktur harga. Dengan adanya penerapan meminimalkan ketidakefisien dalam volume penjualan (Antunes et al., 2022). Ketidakefisien tersebut bisa di minimalisir dan memungkinkan adanya suatu prediksi volume penjualan batubara untuk tahun selanjutnya berdasarkan data historis dari tahun sebelumnya serta berdasarkan hasil prediksi apakah volume penjualan akan Tercapai atau tidak tercapai berdasarkan target yang telah ditentukan.

Tanpa adanya KPI yang dirancang secara sistematis, perusahaan akan kesulitan mengidentifikasi kesenjangan antara target strategis dan realisasi kinerja di lapangan. Hal ini berpotensi menyebabkan ketidaksinkronan antar departemen, lemahnya akuntabilitas, serta kurang optimalnya evaluasi terhadap efektivitas strategi yang telah direncanakan. Selain itu, tidak adanya indikator kinerja yang terukur dapat menghambat proses monitoring dan perbaikan berkelanjutan, sehingga perusahaan cenderung bersifat reaktif terhadap permasalahan dibandingkan proaktif dalam mengantisipasi risiko operasional maupun risiko pasar. Melalui perancangan KPI berbasis *Balanced Scorecard*, visi dan misi perusahaan dapat diterjemahkan dalam sasaran strategis yang lebih spesifik terukur realistis dan memiliki batas waktu. Penerapan *Balanced Scorecard*, akan memastikan keberlanjutan operasi dan keandalan dalam suatu perusahaan batu bara memungkinkan manajemen operasional produksi batu bara untuk mengambil keputusan-keputusan yang perlu diambil untuk menjamin kelancaran pelaksanaan sesuai rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) yang ditetapkan pada saat perusahaan batu bara tersebut (Amer & Selma, 2021). Setiap organisasi memiliki kebutuhan dan tantangan unik, sehingga penyesuaian dan pengembangan *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan konteks spesifik organisasi (Velinov & Gicev, 2019).

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen strategis yang membantu mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif, termasuk keuangan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perlu adanya identifikasi aset-aset yang paling kritis, terutama yang berdampak langsung terhadap pelayanan kepada pelanggan dan keberlanjutan operasi. Aset-aset kritis harus diprioritaskan dalam manajemen untuk memastikan bahwa risiko kegagalan diminimalkan dan biaya pemeliharaan dapat dioptimalkan (Putra & Adhitya Putra, 2019). Penerapan *Balanced*

Scorecard (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja membuktikan nilai pentingnya dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategis mereka dengan lebih efektif.

Dengan menyediakan kerangka kerja holistik yang terdiri dari berbagai perspektif kinerja, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, BSC memungkinkan manajemen untuk memantau kinerja organisasi secara komprehensif. Selain itu, *Balanced scorecard* juga membantu organisasi dalam mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang relevan dan menetapkan sasaran yang terukur untuk setiap perspektif (Nurridwan Firdaus & Firmansyah, 2023). Berdasarkan pembahasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa implementasi perancangan KPI dan *Balanced Scorecard* di PT Rimau Tangguh Perkasa diperlukan untuk memungkinkan perusahaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian jangka pendek tetapi juga memperhatikan masing-masing perspektif. Dengan demikian perancangan KPI bukan sekedar alat evaluasi kinerja melainkan menjadi instrumen manajemen strategis yang berfungsi koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi lintas departemen dalam organisasi, serta meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan keterlibatan karyawan. penerapan BSC tidak hanya tentang pengukuran kinerja saat ini, tetapi juga tentang menciptakan budaya kerja yang didorong oleh pencapaian hasil, meningkatkan responsivitas terhadap perubahan, dan memperkuat posisi kompetitif organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil perancangan sistem pengukuran kinerja berdasarkan metode *Balanced scorecard* pada PT Rimau Tangguh Perkasa?
2. Bagaimana solusi yang diberikan dari metode *Balanced scorecard* sebagai perancangan strategi pada PT Rimau Tangguh Perkasa?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Dapat mengetahui hasil perancangan sistem pengukuran kinerja berdasarkan metode *Balanced scorecard* pada PT Rimau Tangguh Perkasa.
2. Dapat memberikan solusi yang diberikan dari metode *Balanced scorecard* sebagai perancangan strategi pada PT Rimau Tangguh Perkasa.

1.4. Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan dan difokuskan pada sistem manajemen kinerja PT Rimau Tangguh Perkasa
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data dari tahun 2023-2024 yang dilakukan PT Rimau Tangguh Perkasa dan data pendukung lainnya yang memiliki hubungan dengan *Balanced Scorecard*.

1.5. Manfaat Penelitian

Dari kegiatan penelitian ini diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Adapun manfaat bagi peneliti adalah dapat menambah pengetahuan tentang bagaimana cara yang harus dilakukan agar dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dalam dunia kerja nyata.

2. Bagi Perusahaan

Membantu PT Rimau Tangguh Perkasa dalam melakukan manajemen operasi produksi batu bara sehingga dapat berjalan dengan baik sesuai dengan rencana. Sehingga dapat membantu untuk meningkatkan proses bisnis perusahaan dengan mempertimbangkan masalah-masalah atau parameter yang mungkin terjadi pada saat proses operasi produksi batu bara

1.6. Sistematika Penelitian

Susunan penelitian ini disusun untuk mendukung penulis dalam menyusun Laporan Tesis dan memudahkan pembaca dalam memahami laporan ini. Berikut adalah susunan penelitian dari Laporan Tesis ini:

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab pendahuluan memuat gambaran umum mengenai penelitian yang dilakukan. Di dalamnya dijelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan laporan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi berbagai landasan teori dan referensi yang menjadi dasar dalam penyusunan laporan tesis. Sumber yang digunakan dapat berasal dari penelitian terdahulu maupun teori-teori yang relevan

dengan topik penelitian.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian menjelaskan objek yang diteliti, pendekatan atau metode yang digunakan dalam pengumpulan data, serta tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penyusunan laporan tesis.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini memaparkan data yang diperoleh melalui proses observasi atau pengumpulan data di lapangan. Data tersebut kemudian diolah menggunakan metode yang telah ditetapkan untuk menghasilkan temuan sesuai dengan tujuan penelitian.

BAB V

PEMBAHASAN

Bab analisis dan pembahasan menyajikan hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil tersebut ditampilkan dalam bentuk tabel, grafik, maupun uraian analisis yang disesuaikan dengan latar belakang, rumusan masalah, serta tujuan penelitian

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari laporan tesis yang berisi kesimpulan secara menyeluruh berdasarkan hasil penelitian. Selain itu, disampaikan pula saran yang dapat digunakan sebagai rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Bagian daftar pustaka memuat seluruh referensi yang digunakan sebagai rujukan dalam penyusunan laporan tesis.

LAMPIRAN

Bagian lampiran berisi dokumen pendukung

seperti, data tambahan atau dokumentasi yang digunakan dalam proses penelitian.

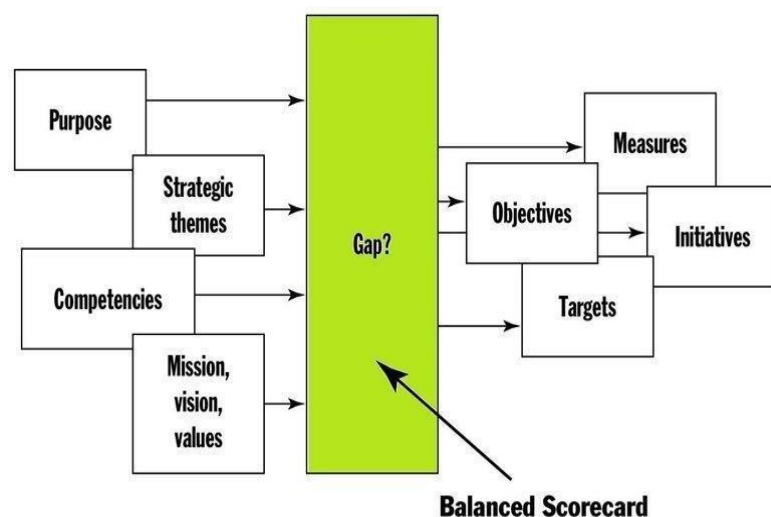
BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Deduktif

Dalam penelitian ini akan dilakukan proses pengumpulan dan analisis informasi dari berbagai sumber dengan tujuan memperoleh pemahaman yang mendalam tentang suatu topik yang akan dibahas. Kajian Deduktif dilakukan untuk membangun teori, mengembangkan hipotesis maupun mengidentifikasi masalah penelitian. Beragam metode dapat digunakan untuk melakukan kajian induktif seperti *Systematic Literature Review (SLR)*, *Mind Mapping*, *Card System*, *K-chart*, *decision tree*, *Systematic Literature Mapping (SLM)* dan lainnya (Cahyo W.N, 2021).

2.1.1. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan sebuah sistem instrumentasi bagi pelaku usaha untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna mentranslasikan visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter didalam masing-masing perspektif yang komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja perusahaan guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompetitif dewasa ini (Putra & Adhitya Putra, 2019). Konsep “Gap” dalam



Gambar 2. 1 Gap *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard biasanya merujuk pada analisis kesenjangan atau gap analisis yaitu membandingkan antara target strategis dengan hasil aktual yang dicapai. Sehingga organisasi dapat mengidentifikasi dimana letak kekurangan atau

kelemahan lalu menentukan Langkah agar tujuan dapat dicapai. Dengan demikian gap dalam *balanced scorecard* menjadi alat penting untuk memastikan strategi yang sudah ditetapkan benar benar berjalan dengan efektif dan menghasilkan kinerja yang berkelanjutan.

Menurut Mulyadi (2007), *Balanced Scorecard* berasal dari dua istilah, yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* merujuk pada kartu skor yang digunakan sebagai alat untuk merencanakan serta memantau capaian kinerja yang akan diwujudkan di masa mendatang. Sementara itu, *balanced* berarti seimbang, yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja eksekutif dilakukan secara proporsional dari berbagai sudut pandang, mencakup aspek keuangan dan nonkeuangan, orientasi jangka pendek maupun jangka panjang, serta dimensi internal dan eksternal organisasi. Dalam penerapannya, *Balanced Scorecard* mengintegrasikan empat perspektif utama yang digunakan sebagai dasar dalam mengukur dan mengelola kinerja organisasi secara menyeluruh.

1. Perspektif Keuangan

Menurut (AlHosaini et al., 2015) perspektif keuangan dipandang sebagai aspek yang paling utama dibandingkan perspektif lainnya, khususnya dalam konteks pelaksanaan strategi dan evaluasi kinerja organisasi. Sasaran pada perspektif keuangan menjadi titik perhatian yang memengaruhi arah dari perspektif-perspektif lainnya. Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, strategi perusahaan perlu dijabarkan dengan terlebih dahulu menetapkan tujuan keuangan jangka panjang. Selanjutnya, tujuan tersebut dihubungkan dengan berbagai ukuran dan inisiatif yang mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta sumber daya manusia dan sistem organisasi. Keterkaitan ini bertujuan untuk memastikan tercapainya kinerja ekonomi jangka panjang sesuai dengan harapan perusahaan (Djo & Dharmadiaksa, 2019)

a. *Growth*

Perusahaan yang berada pada tahap pertumbuhan umumnya masih berada pada fase awal dalam siklus hidup organisasinya. Pada tahap ini, perusahaan menawarkan produk maupun jasa yang memiliki peluang ekspansi yang besar. Untuk mengoptimalkan peluang tersebut, dibutuhkan alokasi sumber daya yang signifikan guna mengembangkan serta menyempurnakan produk dan layanan baru. Selain itu, perusahaan perlu memperluas kapasitas produksi, memperkuat kapabilitas operasional, serta berinvestasi pada

sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mampu menunjang keterhubungan secara lebih luas, termasuk pada skala global. Upaya ini juga disertai dengan pemeliharaan serta peningkatan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan sebagai bagian dari strategi pertumbuhan jangka panjang.

b. Sustain

Pada tahap bertahan, sasaran keuangan perusahaan umumnya berorientasi pada pencapaian tingkat profitabilitas. Target tersebut biasanya diukur menggunakan indikator yang berkaitan dengan laba akuntansi, seperti laba operasi maupun margin kotor. Pengukuran ini didasarkan pada asumsi bahwa investasi modal pada unit bisnis telah ditetapkan sebelumnya (bersifat tetap), sehingga manajemen dituntut untuk mengoptimalkan pendapatan serta keuntungan yang dapat dihasilkan dari modal yang telah diinvestasikan tersebut.

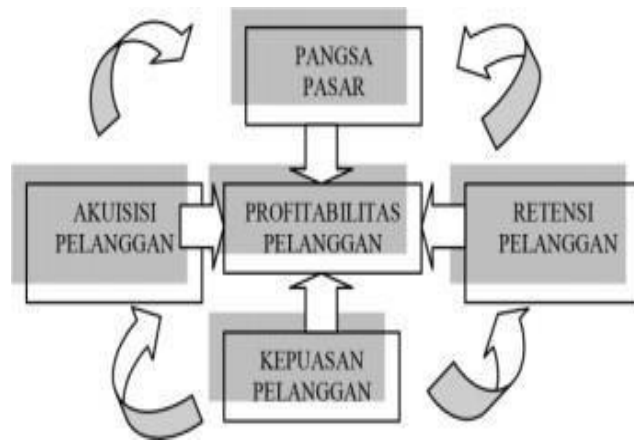
c. Harvest

Sebagian unit bisnis pada akhirnya memasuki fase kedewasaan dalam siklus hidupnya, yaitu tahap ketika perusahaan mulai menikmati hasil dari investasi yang telah dilakukan pada fase-fase sebelumnya. Pada kondisi ini, kebutuhan investasi baru cenderung menurun karena perusahaan tidak lagi berfokus pada ekspansi besar-besaran. Investasi yang dilakukan umumnya hanya sebatas untuk pemeliharaan aset, peralatan, serta menjaga kemampuan operasional yang telah ada, bukan untuk memperluas kapasitas ataupun mengembangkan kapabilitas baru secara signifikan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan pada *Balanced Scorecard*, manajer menentukan siapa pelanggan dan segmen pasar yang menjadi target persaingan unit bisnis, kemudian menetapkan indikator kinerja yang relevan untuk menilai keberhasilan di segmen tersebut. Perspektif ini umumnya memuat ukuran-ukuran kunci yang bersifat umum sebagai tolok ukur keberhasilan strategi yang telah dirancang dan diimplementasikan secara efektif. Beberapa indikator utama yang sering digunakan meliputi tingkat kepuasan pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan (retensi), perolehan pelanggan baru (akuisisi), tingkat keuntungan yang dihasilkan dari pelanggan, serta besarnya pangsa pasar pada segmen yang dituju. Keseluruhan ukuran tersebut saling berkaitan dan dapat disusun dalam

suatu hubungan sebab-akibat yang menggambarkan bagaimana strategi perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan berdampak pada kinerja bisnis. (Sipayung, 2009).

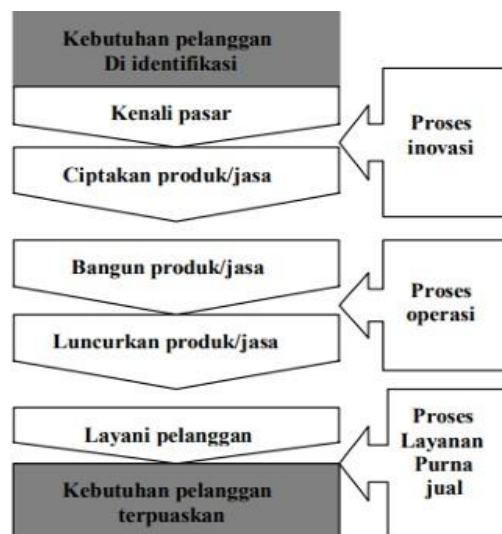


Sumber: Sipayung (2009)

Gambar 2. 2 Sebab Akibat Perspektif Pelanggan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi semua proses bisnis internal dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. menurut (Saraswati et al, 2017). Rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama, yaitu:



Sumber: Sipayung (2009)

Gambar 2. 3 Proses Bisnis Internal

a. Proses inovasi

Proses inovasi merupakan pengidentifikasian kebutuhan pelanggan masa kini, masa datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan meliputi peluncuran produk baru, dan mempercepat penyerahan produk ke pasar. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.

b. Proses operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan. Proses operasi menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Kebutuhan pelanggan diidentifikasi Kenali pasar Bangun produk/jasa ciptakan produk/jasa luncurkan produk/jasa layani pelanggan kebutuhan pelanggan terpuaskan proses inovasi proses operasi.

c. Proses Layanan Purna jual

Proses pelayanan purna jual Proses ini merupakan jasa pelayanan para pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dijual. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan pengukuran yang bersifat waktu, mutu dan biaya.

4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan Perspektif

Keempat dalam *Balanced scorecard* adalah *learning and growth*, menjelaskan *intangible assets* dan perannya (Dewi, 2019). *Intangible assets* dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu;

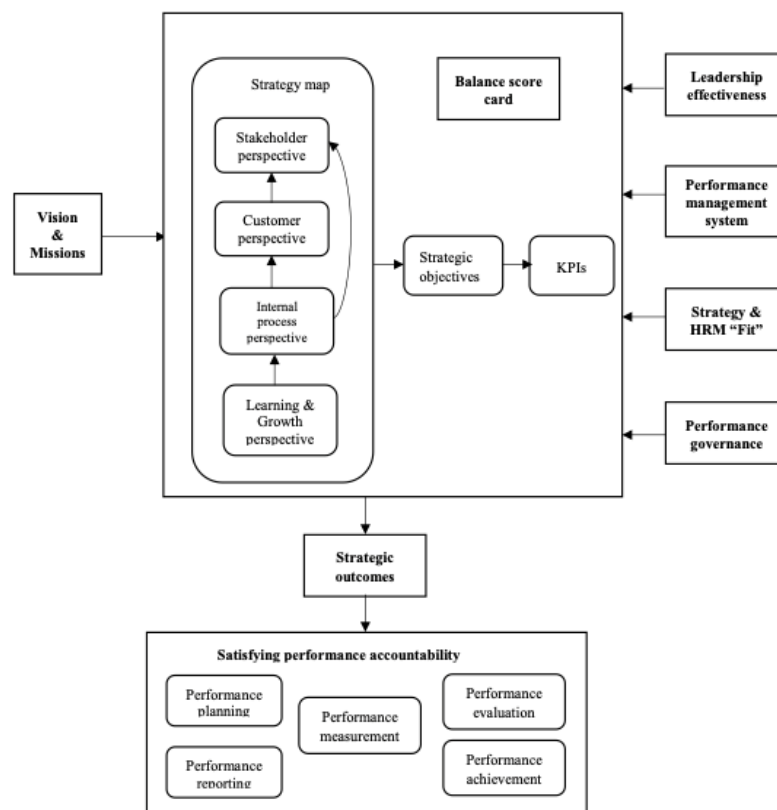
a. *Human Capital*: Ketersediaan keterampilan, talenta serta pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung strategi.

b. *Information Capital*: Ketersediaan sistem informasi, jaringan dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung strategi

c. *Organization Capital*: Kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi.

Tujuan pada perspektif ini adalah sebagai pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* pada ketiga perspektif *Balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal (Hidayat, Marchaban, & Sumarni, 2018).

Berikut ini adalah kerangka konseptual yang menghubungkan visi dan misi organisasi dengan hasil strategis melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Selanjutnya, kerangka ini mendukung terciptanya beberapa *outcome* yang lebih luas, antara lain meningkatnya efektivitas kepemimpinan, penguatan sistem manajemen kinerja, tercapainya keselarasan antara strategi dan manajemen SDM, serta penerapan tata kelola kinerja yang baik. Sehingga dengan demikian, *Balanced Scorecard* membantu organisasi mengelola strategi secara sistematis, memastikan seluruh kegiatan operasional sejalan dengan tujuan strategis, serta mendorong akuntabilitas dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Berikut dapat dilihat pada gambar 2.4.



Gambar 2. 4 Kerangka Konseptual *Balanced scorecard*

Pada gambar tersebut merupakan kerangka konseptual manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) yang berfungsi menghubungkan visi dan misi organisasi dengan pencapaian hasil strategis. Proses ini dimulai dari visi dan misi yang menjadi arah utama organisasi, kemudian diturunkan ke dalam peta strategi yang menggambarkan bagaimana nilai diciptakan melalui empat perspektif utama, yaitu *stakeholder*, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari peta strategi inilah kemudian ditetapkan

tujuan strategis yang lebih spesifik, yang selanjutnya diukur menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI).

Balanced Scorecard tidak hanya menilai aspek keuangan, tetapi juga mencakup aspek non keuangan seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia. Hasil dari implementasi strategi tersebut akan menghasilkan *strategic outcomes*, yaitu pencapaian yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Untuk memastikan akuntabilitas kinerja, digunakan siklus manajemen kinerja yang mencakup perencanaan, pengukuran, pelaporan, evaluasi, hingga pencapaian kinerja.

2.1.2. Analisis SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-bound*)

Mengacu pada apa yang dikembangkan oleh Boise State University (2007), SMART berkenaan dengan akronim yang dikembangkan di sekitar karakteristik kunci berkenaan dengan tujuan penting sedemikian hingga dapat sangat membantu dalam menulis tujuan yang dapat dijadikan modal dalam mengevaluasi kualitas program-program yang diajukan dan dilaksanakan.

Salah satu pendekatan yang efektif dalam menapai tujuan yang spesifik adalah menerapkan pendekatan SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-bound*), yang merupakan metode penetapan tujuan yang dapat membantu memahami dengan jelas apa yang harus di capai dan memberikan kerangka kerja yang terorganisir sehingga memudahkan dalam memfokuskan usaha dan mengukur kemajuan secara berkala (Rumekso et al., 2023).

Menerapkan analisis SMART dalam organisasi dapat merumuskan tujuan yang lebih fokus, realistis dan terukur. Hal ini mempermudah proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sehingga arah kerja menjadi lebih jelas sehingga setiap pihak mengetahui tanggung jawabnya masing masing. Selain itu SMART juga meningkatkan motivasi karena target yang ditetapkan tidak hanya ambisius, tetapi juga masuk akal dan memiliki tenggat waktu yang mendorong kedisiplinan dalam pencapaian.

2.1.3. Indikator SMART

Menurut Iverson (2003: 12), SMART dapat dipandang sebagai visi program yang berarti *specific* (spesifik), *measurable* (dapat diukur), *achievable* (dapat dipenuhi),

realistic (realistik), *time-bound* (batasan waktu).

a. *Specific*

Specific berarti bahwa tujuannya adalah konkret, rinci, terfokus dan terdefinisi dengan baik. Program menyatakan hasil yang spesifik, atau tujuan yang tepat. Hasil dinyatakan dalam bilangan, persentase, frekuensi, pengamatan, hasil ilmiah dan lain lain.

b. *Measurable*

Measurable berarti dapat mengukur apakah telah mencapai tujuan atau tidak (bilangan, kuantitas, dan perbandingan). Tujuan itu dapat diukur terkandung maksud bahwa sumber pengukuran telah diidentifikasi dan dapat untuk menjalankan aksi-aksi kemajuan terhadap tujuan. Pengukuran mempunyai hasil yang dapat dinilai, baik dalam skala 1–10 ataupun dalam bentuk keberhasilan dan kegagalan.

c. *Achievable*

Achievable menyangkut pertanyaan apakah tujuan yang dihimpun dapat dipenuhi dan dapat dicapai, tujuan harus dapat dicapai. Jika tujuan terlalu jauh di masa depan, harus hati-hati menjaga motivasi untuk mencapainya. Tujuan memerlukan dorongan, tetapi jangan terlalu jauh karena akan dapat menyebabkan frustrasi dan motivasi turun

d. *Realistic*

Realistic berarti bahwa memiliki sumber daya untuk menyelesaikannya. Pencapaian objektif memerlukan sumber daya seperti: kepegawaian, keahlian, uang, peralatan, dan lain-lain . Sebagian besar tujuan dicapai tetapi mungkin memerlukan perubahan dalam prioritas untuk membuat mereka terjadi.

e. *Time-bound*

Time-Bound berarti menetapkan batas waktu untuk pencapaian tujuan. Batas waktu perlu baik dapat dicapai dan realistis. Jika tidak menetapkan waktu akan mengurangi motivasi dan urgensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Mengkreasi waktu merupakan kebutuhan yang urgen dan tindakan yang tepat.

Menggunakan indikator SMART, suatu tujuan menjadi lebih terstruktur mudah dipahami dan lebih efektif untuk dilaksanakan. Penerapan prinsip ini memudahkan organisasi maupun individu dalam merumuskan target yang tidak

hanya jelas dan terukur tetapi juga realistis dan bermanfaat serta dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu. Terdapat beberapa kelebihan dan kelemahan pada indikator SMART yaitu sebagai berikut:

Kelebihan:

1. Tujuan lebih terarah
Setiap sasaran harus spesifik, maka tujuan tidak akan multitafsir dan semua pihak yang terlibat memahami apa yang harus dicapai.
2. Memudahkan untuk pengukuran kinerja
Aspek *measurable* membuat setiap target bisa di evaluasi dengan baik dari setiap indikator yang jelas, sehingga pencapaian dapat dipantau secara objektif.
3. Realistis namun menantang
Dengan prinsip *achievable*, target yang ditetapkan tetap mendorong kinerja lebih baik tetapi masi bisa dicapai sesuai dengan kapasitas organisasi.
4. Selaras dengan strategi besar
Aspek relavant memastikan setiap sasaran mendukung visi, misi dan prioritas utama sehingga upaya yang dilakukan tidak sia sia
5. Terdapat kepastian waktu pencapaian
Dengan adanya batas waktu, setiap kegiatan akan lebih terencana, ada ugensis untuk bertindak dan evaluasi bisa dilakukan secara berkala

Kelemahan:

1. Kurang fleksible terhadap perubahan
Karena target sudah ditentukan dengan angka dan waktu tertentu, terkadang sulit menyesuaikan apabila terjadi perubaha dalam lingkunganyang tidak terduga sewaktu-waktu.
2. Bisa terlalu menekan
Target yang sangat spesifik dan terukur sehingaa terkadang membuat individu atau tim merasa tertekan, apalagi jika indikator yang ditetapkan terlalu ambisius.
3. Mengabaikan aspek kualitatif yang abstrak
Tidak semua tujuan bisa diukur dengan angka, misal nilai budaya organisasi atau kepemimpinan yang inspiratif sehingga penerapan SMART bisa terbatas.

4. Fokus jangka pendek

Karena harus time bound ada resiko tujuan lebih berorientasi pada hasil cepat sementara dampak jangka Panjang kurang di perhatikan.

5. Membutuhkan data yang akurat

Memastikan aspek *measurable* dan *achievable* di perlukan data yang valid. Jika data kurang tersedia, maka target SMART bisa tidak tepat sasaran.

Indikator SMART memiliki banyak kelebihan terutama dalam membantu merumuskan tujuan yang lebih jelas, terukur, dan realistis. Namun, penerapannya juga memiliki keterbatasan, terutama ketika berhadapan dengan kondisi yang cepat berubah atau aspek-aspek yang sulit diukur. Oleh karena itu penggunaan SMART sebaiknya tetap disertai dengan fleksibilitas, pertimbangan kualitatif, serta evaluasi yang berkelanjutan agar target yang ditetapkan tidak hanya tercapai diatas kertas, namun juga berdampak nyata bagi organisasi ataupun individu.

2.1.4. Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) merupakan variabel yang digunakan untuk menggambarkan secara terukur tingkat efektivitas dan efisiensi suatu proses maupun aktivitas operasional dengan mengacu pada sasaran serta tujuan organisasi (Arlina, et al 2019). KPI berperan sebagai instrumen dalam menilai kinerja organisasi sekaligus memastikan adanya keselarasan antara visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan. Selain itu, capaian KPI dapat dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi kinerja tahunan oleh manajer, sehingga proses penilaian terhadap para engineer menjadi lebih objektif dan terhindar dari unsur subjektivitas sebagaimana praktik yang berjalan sebelumnya (Rokhim, 2017). menurut (Kusumanto & Lubis, 2018) sebagai salah satu perangkat penting dalam manajemen organisasi, penetapan KPI bertujuan untuk menunjukkan nilai atau mutu dari suatu proses industri, kegiatan bisnis, maupun performa organisasi secara keseluruhan. Nilai KPI dapat diperoleh melalui beberapa pendekatan, di antaranya secara kualitatif yang bersifat subjektif berdasarkan pengalaman atau keahlian individu tertentu, serta secara kuantitatif melalui perhitungan yang sistematis dan terstruktur. Dalam penelitian ini, metode pengukuran yang digunakan disesuaikan dengan standar performansi yang telah ditetapkan, yaitu pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 1 Standar Indikator Performansi

<i>System indicator</i>	<i>Performance indikator</i>
<40	<i>Poor</i>
40-50	<i>Marginal</i>
50-70	<i>Average</i>
70-90	<i>Good</i>
>90	<i>Excellent</i>

(Sumber: *Performance Measurement and Improvement Trienekens*)

Berdasarkan tabel Standar Indikator Performansi, dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja atau performa dibagi ke dalam lima kategori utama berdasarkan nilai indikator sistem. Jika nilai yang diperoleh kurang dari 40, maka performansi masuk ke kategori *Poor* (Buruk), yang menunjukkan kinerja sangat rendah dan perlu banyak perbaikan. Apabila nilai berada pada rentang 40–50, kinerja dikategorikan *Marginal* (Kurang Baik), artinya performa masih berada di bawah standar dan hanya sedikit lebih baik dibanding kategori buruk.

Selanjutnya, untuk nilai 50–70, performansi masuk kategori *Average* (Rata-rata), yang menunjukkan kinerja sudah cukup memenuhi standar minimum, meskipun masih ada ruang untuk ditingkatkan. Pada rentang nilai 70–90, performansi dinilai *Good* (Baik), artinya sistem atau individu sudah bekerja dengan baik sesuai harapan. Terakhir, jika nilai lebih dari 90, maka performansi masuk kategori *Excellent* (Sangat Baik), yang mencerminkan tingkat kinerja optimal, melampaui standar, serta menunjukkan pencapaian yang sangat memuaskan. Dengan standar ini, performansi dapat diukur secara lebih objektif dan mudah dipetakan tingkat kualitasnya.

2.2 Kajian Empiris

Kajian Empiris merupakan kajian atau ilmu pengetahuan yang di dapat dari fakta atau kumpulan studi yang didasarkan pada buku atau jurnal, lalu dasar atau topik diskusi dari hal-hal khusus ke rumusan umum.

1. *Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic Literature Review* (2019) Penelitian bertujuan untuk mengatasi berbagai tantangan seperti rendahnya produktivitas, pengelolaan waktu yang tidak efisien, dan penggunaan sumber daya yang kurang optimal. Latar belakang ini menyoroti kebutuhan akan pendekatan

berbasis teknologi untuk memecahkan masalah tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan teknologi tertentu secara signifikan meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Selain itu, ada peningkatan dalam pengelolaan waktu dan penggunaan sumber daya. Artikel ini memberikan bukti empiris bahwa solusi berbasis teknologi dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja di berbagai sektor.

2. *Implementation of the Balanced Scorecard as a measuring tool for company performance (Case Study at PT. ARS Maju Sentosa)* Latar belakang penelitian ini adalah bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* untuk menghitung kinerja pada suatu perusahaan. Dengan metode *opportunity score* dapat diketahui apakah perusahaan tersebut dapat berkembang atau tidak atau hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi suatu perusahaan yang akan berkembang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode tinjauan pustaka, dan menggunakan uji coba terhadap data-data yang ada pada perusahaan, dengan data tersebut dapat diketahui bahwa hasil nyata perusahaan dapat maju dan berkembang. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana mengetahui hal-hal apa saja yang dapat meningkatkan kinerja seluruh perusahaan. Oleh karena itu dengan metode *Balanced Scorecard* akan diketahui hal-hal apa saja yang menjadi kelemahan dan kelebihan suatu perusahaan yang akan berkembang sehingga dapat diperbaiki sejak dini. Tujuan dari penelitian ini adalah bagaimana mengetahui penerapan skor tudung *Balanced Scorecard* terhadap prestasi kerja di suatu perusahaan sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh suatu perusahaan sehingga dapat diperbaiki hal-hal yang menjadi kekurangannya. dari sebuah perusahaan.
3. *Balanced Scorecard-Based Evaluation of Sustainable Energy Investment Projects with IT2 Fuzzy Hybrid Decision Making Approach* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui isu-isu yang harus diperhatikan oleh lembaga keuangan dalam keputusan mereka untuk memberikan pembiayaan pada proyek energi skala besar. Dalam kerangka ini, dengan mempertimbangkan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), ditentukan 4 dimensi dan 8 kriteria yang efektif dalam pengambilan keputusan lembaga keuangan tersebut. Setelah itu, bobot kepentingan dimensi dan kriteria tersebut

ditentukan dengan metode fuzzy DEMATEL interval tipe-2 (IT2). Selain itu, tiga jenis bank berbeda (pemerintah, swasta, asing) terdaftar berdasarkan kinerjanya dalam membiayai proyek energi. Berdasarkan hasil analisis, kecukupan teknologi dan finansial perusahaan yang akan berinvestasi di bidang energi merupakan isu yang paling harus diperhatikan oleh lembaga keuangan dalam pengambilan keputusan kreditnya. Oleh karena itu, penting bagi lembaga keuangan untuk mengunjungi lokasi pelanggan dan memperhatikan kecukupan teknologi dalam proses evaluasi permintaan kredit pelanggan untuk proyek energi berskala besar. Selain itu, dana ini sebaiknya tidak diberikan kepada perusahaan-perusahaan energi yang mempunyai utang tinggi dan likuiditas tidak mencukupi. Hasil lain dari studi ini adalah bank-bank pemerintah memiliki kinerja terendah dalam membiayai proyek-proyek energi berskala besar. Jika hasil ini dipertimbangkan, bank-bank pemerintah perlu memberikan perhatian lebih dalam mengevaluasi proyek-proyek energi skala besar untuk menghindari kerugian besar.

4. Analisis Perbandingan Implementasi Pendekatan *Balanced Scorecard* Dan *Logical Framework Approach* Dalam Penyusunan Rencana Strategik (Studi Pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia) Tujuan : Penelitian ini membandingkan implementasi pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Logical Framework Approach* dalam penyusunan rencana strategis BPK RI dan mengidentifikasi alasan penerapan pendekatan *Logical Framework Approach* untuk menggantikan *Balanced Scorecard* dalam penyusunan Rencana Strategis BPK RI. Metode Penelitian: studi kasus digunakan dalam penelitian ini. Data bersumber dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan studi dokumentasi dan wawancara. Peneliti menggunakan teknik pengolahan data hennink (2012) dan model *performance blueprint* yang dikembangkan Longo (2002). Selanjutnya peneliti melakukan triangulasi dan member *checking*. Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSC diimplementasikan dalam penyusunan peta strategi dan pengukuran kinerja sementara LFA memberikan panduan yang lebih terstruktur baik dari sisi struktur organisasi, indikator kinerja, anggaran dan evaluasi. Motivasi perubahan dapat dijelaskan dengan teori institusional dimana isomorfisma normatif dan koersif menjadi faktor yang utama dalam perubahan ini, sementara isomorfisma mimetik juga menjadi salah satu faktor perubahan.

Originalitas : Penelitian sebelumnya banyak mengkaji implementasi *balanced scorecard* dalam penyusunan rencana strategis, sementara dalam penelitian ini dibandingkan dengan implementasi LFA dalam penyusunan rencana strategis

5. Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan *Balanced Scorecard* Penelitian bertujuan untuk menganalisis *alignment* visi, misi, tujuan, dan sasaran PT XYZ, menyusun peta strategi yang relevan berdasarkan BSC pada divisi *Strategic Planning and Business Development* (SPBD) PT XYZ, serta menganalisis hasil evaluasi kinerja divisi SPBD dengan menggunakan metode BSC. Penelitian dilakukan menggunakan *mixed method* dan data yang digunakan merupakan data primer juga sekunder. Metode analisis menggunakan *VRIO Framework*, prinsip SMART, *Pairwise Comparison*, serta metode pengukuran kinerja BSC. Analisis, visi, misi, tujuan, dan sasaran PT XYZ telah dibuat selaras menggunakan *VRIO Framework* dan KPI yang ada telah memenuhi prinsip SMART. Peta strategi menunjukkan perspektif manajemen internal memiliki bobot tertinggi sedangkan perspektif pelanggan memiliki bobot terendah. Terdapat satu KPI pada area merah, dua KPI pada area kuning, delapan KPI pada area hijau, dan lima KPI pada area biru dengan total kinerja sebesar 71,59%.
6. *The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability* (2022). Penelitian ini membahas tentang menilai pengaruh indikator internal terhadap *Balanced Scorecard* (BSC) dalam konteks keberlanjutan di sektor perbankan di Siprus Utara serta mengevaluasi dampak dari kinerja inovasi, budaya organisasi, *intrapreneurship*, serta efektivitas sistem informasi akuntansi terhadap kinerja bisnis secara keseluruhan dalam kerangka BSC. Metode yang digunakan adalah survei dengan kuesioner yang disebarakan kepada 350 karyawan dan manajer dari 21 bank di Siprus Utara. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 25. Variabel yang diukur budaya organisasi, kinerja inovasi, intrapreneurship, dan efektivitas sistem informasi akuntansi, yang kemudian dikaitkan dengan dimensi BSC: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, intrapreneurship, dan efektivitas sistem informasi akuntansi memiliki dampak positif terhadap BSC dan sub-dimensinya. Namun, kinerja inovasi tidak memengaruhi BSC secara

signifikan. Khususnya, intrapreneurship memiliki pengaruh paling signifikan terhadap BSC secara keseluruhan, terutama pada dimensi pelanggan. Sebaliknya, kinerja inovasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap semua dimensi BSC, yang mungkin menunjukkan adanya hambatan dalam mengembangkan inovasi di sektor perbankan

7. *The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector* (2022). Penelitian ini membahas tentang membahas penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat manajemen strategis dalam sektor tekstil di Portugal. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengembangkan sebuah proposal implementasi BSC pada perusahaan tekstil besar Portugal guna meningkatkan kinerja organisasi serta mencapai tujuan strategis. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara dengan manajemen perusahaan, termasuk dari berbagai departemen seperti manajemen keuangan, sumber daya manusia, dan pemasaran. Selain wawancara, dilakukan juga observasi langsung dan analisis dokumen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki visi, misi, dan nilai-nilai strategis yang jelas. Manajemen perusahaan menyadari manfaat BSC, terutama dalam menyelaraskan kinerja semua bagian organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Namun, terdapat beberapa kendala dalam penerapannya, seperti keterbatasan waktu, budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung perubahan, dan komitmen untuk menyelesaikan proses BSC hingga tuntas menyarankan bahwa BSC dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi, namun penerapannya membutuhkan dukungan kuat dari manajemen puncak serta komitmen penuh dari seluruh staf.
8. *Balanced scorecard integration and green process re-engineering to optimize the performance of economic units* (2023). Penelitian ini membahas tentang masalah optimisasi kinerja unit ekonomi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Green Process Re-engineering* (GPR). Masalah utama yang dihadapi adalah rendahnya kinerja keseluruhan unit ekonomi yang diteliti, serta ketidakpatuhan terhadap regulasi perlindungan lingkungan. Metode yang digunakan adalah integrasi BSC dan GPR. BSC diterapkan untuk mengevaluasi kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta lingkungan dan risiko. GPR diterapkan

untuk merekayasa ulang proses agar lebih ramah lingkungan dan efisien dalam penggunaan sumber daya serta energi. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa integrasi BSC dan GPR berhasil meningkatkan kinerja unit ekonomi dari 63% menjadi 75%. Secara khusus, peningkatan signifikan terlihat pada perspektif keuangan dengan kinerja 83%, sementara perspektif lingkungan dan masyarakat hanya mencapai 33%. Hal ini menyoroti ketidakseimbangan kinerja antar perspektif yang perlu diperbaiki.

9. *Implementation of Business Intelligence for Coal Production and Reserves Division* Penelitian ini membahas implementasi *Business Intelligence* (BI) di Divisi Produksi dan Cadangan Batubara PT. Bukit Asam, Tbk. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pengelolaan produksi batu bara melalui prediksi dan pengambilan keputusan yang lebih baik berdasarkan data historis. Penelitian ini menggunakan *Business Intelligence Roadmap* sebagai metodologi utama, yang terdiri dari enam fase, termasuk fase justifikasi, perencanaan, analisis, desain, konstruksi, dan penerapan. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer (lapangan) dan sekunder (literatur terkait). Data dianalisis menggunakan proses laporan yang dihasilkan menjadi lebih mudah diakses dan dipahami oleh manajemen. Sistem BI yang diterapkan menghasilkan akurasi tinggi dalam prediksi produksi batu bara, dengan tingkat keberhasilan mencapai 98%. Implementasi ini diharapkan mendukung pengambilan keputusan strategis terkait dengan rencana dan kebijakan produksi batu bara.

Tabel 2. 2 *State of The Art*

No	Judul/(Tahun)	Metode		
		<i>Balanced Scorecard</i>	SMART	KPI
1	<i>Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic Literature Review</i> (2019)	✓		

No	Judul/(Tahun)	Metode		
		Balanced Scorecard	SMART	KPI
2	<i>Implementation of the Balanced Scorecard as a measuring tool for company performance (Case Study at PT. ARS Maju Sentosa) (2020)</i>	✓		✓
3	<i>Balanced Scorecard-Based Evaluation of Sustainable Energy Investment Projects with IT2 Fuzzy Hybrid Decision Making Approach (2021)</i>	✓		
4	<i>Analisis Perbandingan Implementasi Pendekatan Balanced Scorecard Dan Logical Framework Approach Dalam Penyusunan Rencana Strategi (2022)</i>	✓		
5	<i>Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard (2019)</i>	✓		✓
6	<i>The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability (2022)</i>	✓	✓	
7	<i>The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector (2022)</i>	✓		
8	<i>Balanced scorecard integration and green process re- engineering to optimize the performance of economic units (2023).</i>	✓		

No	Judul/(Tahun)	Metode		
		<i>Balanced Scorecard</i>	SMART	KPI
9	<i>Implementation of Business Intelligence for Coal Production and Reserves Division (2022)</i>	✓		✓
10	Penelitian ini (2026)	✓	✓	✓

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

Metode penelitian ini menjelaskan mengenai alur kerangka penelitian yang terperinci serta penjelesannya serta pada bagian ini menjelaskan metode yang digunakan untuk penelitian guna mencapai tujuan dari rumusan masalah. Pada metode ini lingkup pembahasan objek dan subjek penelitian, ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, variabel dan definisi operasional, instrumen penelitian, pengumpulan data, analisis data, prosedur penelitian.

3.1. Objek Penelitian Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, objek dan subjek yang menjadi fokus penelitian adalah Sistem manajemen kinerja dan manajemen aset dengan penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dan Termasuk di dalamnya adalah empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan serta bagaimana perspektif-perspektif tersebut diterapkan dalam perancangan strategi pada PT Rimau Tangguh Perkasa. Terdapat didalamnya tiga perspektif diantaranya proses perencanaan, pengelolaan, dan peningkatan kinerja aset perusahaan berdasarkan *Key Performance Indikator* (KPI).

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode perancangan strategi dan manajemen kinerja aset di PT Rimau Tangguh Perkasa, dengan fokus pada operasi berkelanjutan perusahaan. Penelitian juga mencakup analisis strategi dalam meningkatkan profit pengelolaan dan kinerja aset perusahaan.

3.3. Fokus kajian dan Tempat Penelitian

Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengevaluasi *Balanced Scorecard* Penelitian ini bertujuan untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi serta *Key Performance Indicator* mengembangkan solusi untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi oleh PT Rimau Tangguh Perkasa.

Penelitian ini dilakukan di PT Rimau Tangguh Perkasa yang bergerak di bidang pertambangan. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada perapan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Penelitian dilaksanakan pada periode waktu 10 Februari 2025 sampai 10 Maret 2025.

3.4. Populasi dan Sampel

Berikut ini penjelasan populasi dan sampel:

1. Populasi: Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajemen dan staf PT Rimau Tangguh Perkasa yang terlibat dalam pengelolaan aset dan penerapan sistem manajemen berbasis *Balanced Scorecard*.
2. Sampel: Sampel diambil secara *purposive*, yaitu dengan memilih manajemen dan staf yang langsung terlibat serta memiliki peran signifikan dalam manajemen aset dan implementasi perusahaan. Jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan ketersediaan dan relevansi responden terhadap fokus penelitian.

3.5. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data agar tujuan penelitian dapat tercapai, yang digunakan dalam studi ini mencakup:

1. Kuesioner: digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif dari responden yang berkaitan dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Kuesioner dirancang dengan skala *Likert* untuk memudahkan pengukuran persepsi responden.
2. Wawancara: Wawancara semi terstruktur dilakukan dengan manajer, *supervisor*, dan staf manajemen untuk mendapatkan pemahaman mendalam terkait data yang dibutuhkan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Observasi Lapangan: Observasi langsung di lapangan digunakan untuk melihat proses aktual yang terjadi di tempat penelitian, guna memvalidasi data yang diperoleh dari kuesioner dan wawancara.

3.6. Sumber Penelitian

Sumber penelitian adalah alat atau tempat yang digunakan untuk memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, Sumber penelitian mencakup:

1. Data Primer: Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, wawancara, dan observasi lapangan yang dilakukan selama penelitian dengan pihak *expert*.
2. Data Sekunder: Data sekunder berasal dari laporan perusahaan, dokumen internal, literatur terkait, dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan

dengan topik studi ini. Data sekunder ini membantu memperkuat argumen dan memberikan dasar teoritis untuk analisis yang dilakukan.

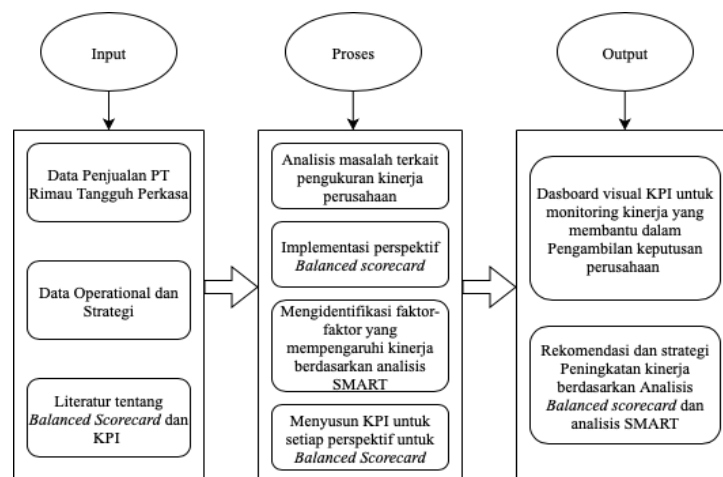
3.7. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini melibatkan:

1. Distribusi Kuesioner: Kuesioner didistribusikan kepada pihak manajemen PT Rimau Tangguh Perkasa dengan tujuan memperoleh informasi yang kuantitatif dan dapat diolah secara statistik.
2. Wawancara Mendalam: Wawancara dilakukan secara mendalam dengan responden yang dipilih berdasarkan peran dan keterlibatan mereka dalam proses yang diteliti. Wawancara ini dilakukan untuk mengumpulkan data kualitatif yang tidak dapat diperoleh melalui kuesioner.
3. Observasi Lapangan: Observasi lapangan dilakukan dengan cara mengamati langsung aktivitas produksi, alur kerja, dan penggunaan peralatan di lokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran nyata mengenai kondisi di lapangan. Observasi ini bertujuan untuk memvalidasi dan melengkapi data yang dikumpulkan melalui metode lain.

3.8. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian adalah langkah-langkah sistematis yang ditempuh peneliti untuk melaksanakan penelitian untuk melaksanakan penelitian, mulai dari perencanaan hingga pelaporan, prosedur ini penting agar terarah, terukur dan bisa di pertanggung jawabkan. Berikut merupakan langkah-langkah penelitian dapat di lihat pada diagram alir dengan rincian sebagai berikut.



Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian pada gambar 3.1 di atas dengan model *input* proses *output* pada peneran *balanced scorecard* dapat dijelaskan sebagai berikut antara lain:

1. *Input*

Pada tahap input yaitu data mentah (data yang belum diolah) yang dimasukkan kedalam suatu sistem melalui metode tertentu agar bisa di proses dan menghasilkan informasi. Pada tahap ini, data yang dikumpulkan meliputi:

- Data Penjualan PT. Rimau Tangguh Perkasa: Data ini berfungsi untuk memberikan gambaran tentang performa penjualan perusahaan. Informasi ini menjadi dasar utama dalam menganalisis bagaimana pencapaian penjualan perusahaan saat ini.
- Data Operasional dan Strategis: Data ini meliputi informasi mengenai aktivitas operasional dan strategi perusahaan yang sedang berjalan. Dengan adanya data operasional dan strategis, penelitian dapat mengidentifikasi apakah ada kesenjangan antara strategi yang dirancang dengan pelaksanaan di lapangan.
- Literatur tentang *Balanced Scorecard* dan KPI: Literatur yang membahas *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Key Performance Indicators* (KPI) sangat penting sebagai acuan teoritis. *Balanced Scorecard* adalah metode yang umum digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Literatur ini juga memberikan informasi terkait bagaimana menyusun KPI yang efektif untuk memantau dan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Proses

Pada tahap proses adalah tahap pengolahan data *input* (masukan) sehingga menjadi data *output* dapat berguna. Pada tahap proses, dilakukan beberapa langkah untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dan KPI dalam konteks PT. Rimau Tangguh Perkasa:

- Analisis masalah terkait pengukuran kinerja perusahaan: Penelitian ini pertama-tama akan mengidentifikasi masalah atau kendala yang mungkin muncul dalam pengukuran kinerja perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar relevan dengan kondisi perusahaan.

- Implementasi empat perspektif *Balanced Scorecard*: Dalam tahap ini, penelitian akan menerapkan empat perspektif utama dari *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan ke dalam kerangka pengukuran kinerja. Setiap perspektif akan dikaji untuk memberikan pemahaman menyeluruh tentang kinerja perusahaan.
- Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berdasarkan analisis SMART: Analisis SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) digunakan untuk memastikan bahwa setiap KPI yang diidentifikasi benar-benar spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu. Dengan demikian, KPI yang dihasilkan akan memberikan indikator kinerja yang lebih efektif dan efisien.
- Menyusun dan menentukan KPI untuk setiap perspektif *Balanced scorecard*: Penentuan KPI yang tepat untuk setiap perspektif BSC adalah hal krusial untuk mencerminkan kinerja perusahaan secara komprehensif. Proses ini memastikan bahwa setiap KPI yang dipilih bersifat terukur, realistis, dan relevan dalam konteks strategi perusahaan.

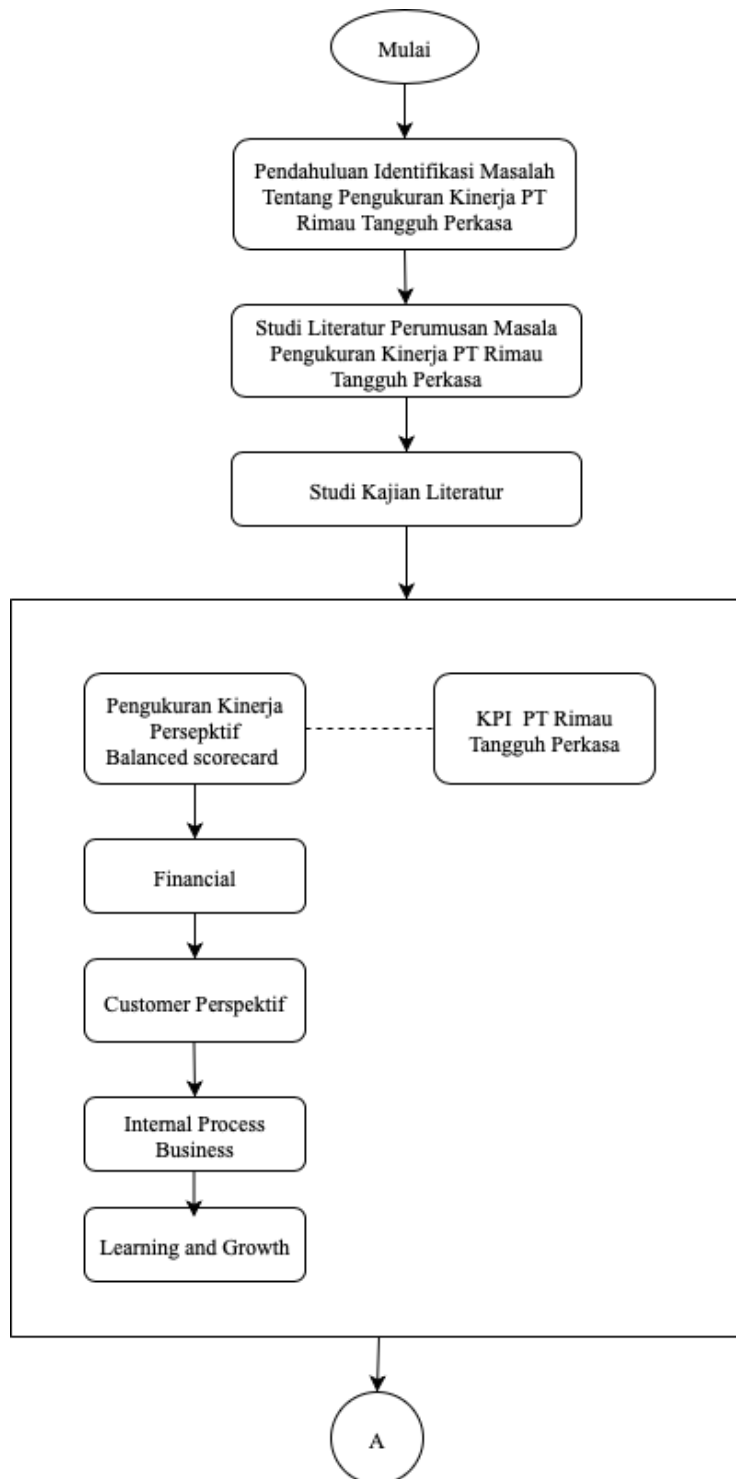
3. Output

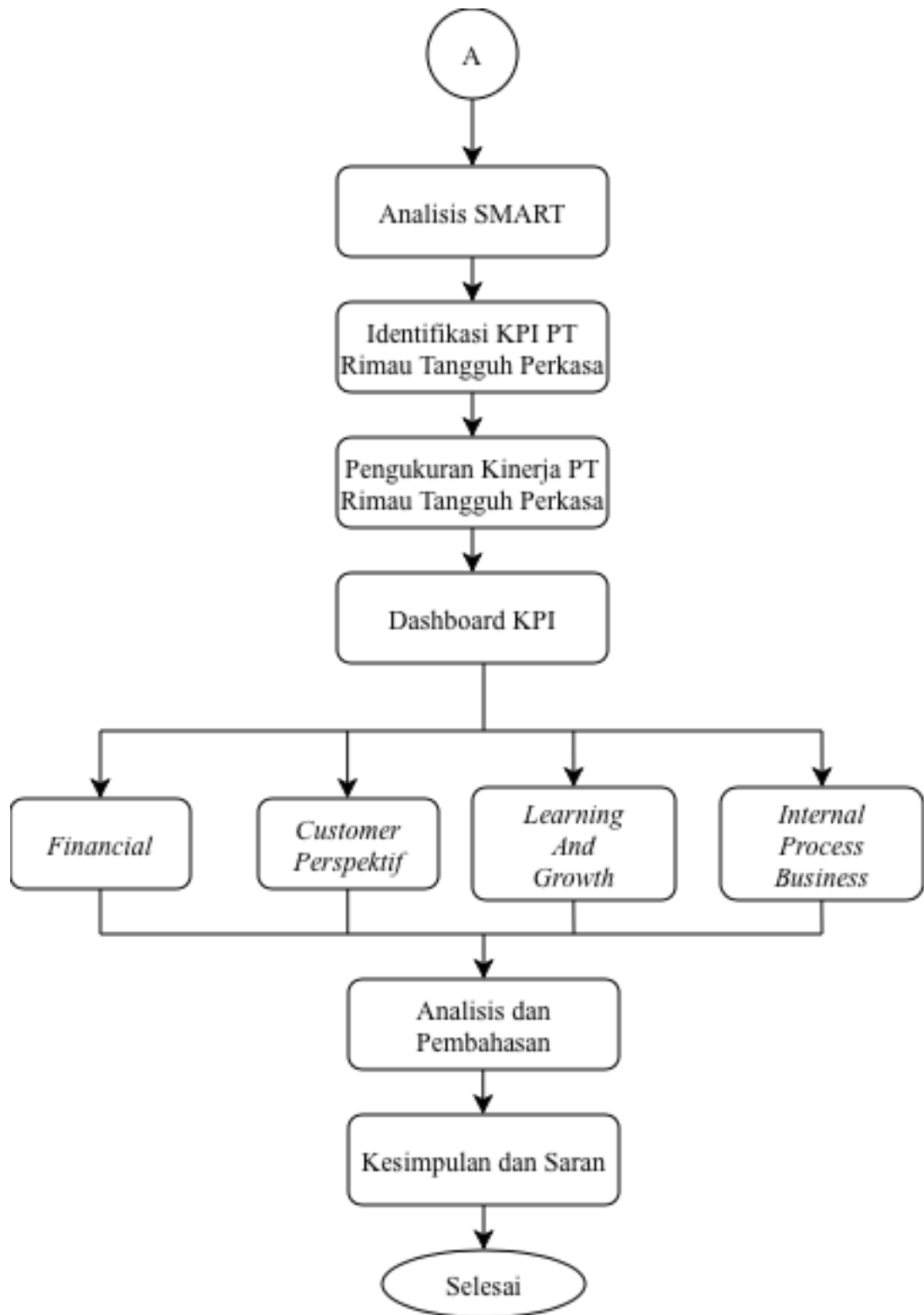
Pada tahap *ouput* yaitu hasil atau keluaran dari suatu proses pengolahan data. Biasanya berupa informasi yang lebih penting dan bermakna. *Output* dari penelitian ini diharapkan mencakup:

- *Dashboard* visual KPI untuk monitoring kinerja: Penelitian ini juga menghasilkan *dashboard* visual yang berfungsi sebagai alat pemantauan kinerja. *Dashboard* ini dirancang agar dapat diakses secara *real-time* oleh manajemen untuk membantu dalam pengambilan keputusan strategis yang lebih cepat dengan berbasis data.
- Rekomendasi dan strategi peningkatan kinerja berdasarkan analisis *Balanced Scorecard* dan SMART: Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini akan menghasilkan rekomendasi yang konkret untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Rekomendasi ini disusun berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dan analisis SMART sehingga lebih terarah dan implementatif.

Selanjutnya terdapat alur penelitian yaitu yang tahapannya sistematis menggambarkan langkah-langkah yang ditempuh peneliti sejak awal hingga

akhir proses penelitian. Secara umum alur penelitian memberikan gambaran yang jelas tentang proses berfikir dan langkah operasional yang ditempuh peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Berikut alur penelitian dapat dilihat pada gambar 3.2.





Gambar 3. 2 Alur Penelitian

Penjelasan:

1. Mulai

Penelitian dimulai dengan pendahuluan indentifikasi masalah tentang Pengukuran Kinerja PT Rimau Tangguh Perkasa. Tahap ini bertujuan untuk memahami permasalahan dasar yang dihadapi perusahaan terkait pengukuran kinerja. Identifikasi masalah ini penting untuk mengetahui apa yang menjadi kendala utama dalam memantau dan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Studi Literatur

Setelah identifikasi masalah, penelitian dilanjutkan dengan studi literatur perumusan masalah pengukuran kinerja PT Rimau Tangguh Perkasa. Tahap ini melibatkan kajian literatur terkait metode dan teori yang relevan dengan pengukuran kinerja, seperti *Balanced Scorecard* dan *Key Performance Indicators* (KPI). Literatur ini akan menjadi dasar teoritis untuk merumuskan masalah dan menentukan pendekatan yang paling tepat dalam konteks penelitian ini.

Selanjutnya dilakukan studi kajian literatur yang lebih mendalam untuk memahami berbagai perspektif dan metode dalam pengukuran kinerja perusahaan. Kajian ini mencakup berbagai teori dan konsep terkait pengukuran kinerja dalam konteks perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* dan KPI.

3. Analisis SMART

Selanjutnya, penelitian ini melakukan Analisis SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) untuk setiap KPI yang telah disusun. Analisis SMART bertujuan untuk memastikan bahwa setiap KPI yang dipilih memiliki karakteristik yang memenuhi kriteria tersebut, sehingga dapat digunakan secara efektif dalam evaluasi kinerja perusahaan.

4. Identifikasi KPI dan *Dashboard* KPI

Setelah KPI dirumuskan, dilakukan Identifikasi KPI PT Rimau Tangguh Perkasa. KPI yang diidentifikasi akan disesuaikan dengan tujuan dan sasaran strategis perusahaan untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Kemudian dibuat *Dashboard* KPI sebagai alat visualisasi untuk memonitor kinerja. *Dashboard* ini memungkinkan manajemen untuk memantau perkembangan KPI secara *real-time*, yang sangat membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

5. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Pada tahap ini, penelitian fokus pada Pengukuran Kinerja Perspektif *Balanced Scorecard*,

yang mencakup empat perspektif utama:

- *Financial*: Perspektif ini mengukur kinerja keuangan perusahaan, seperti profitabilitas, efisiensi biaya, dan pertumbuhan pendapatan. Data ini penting untuk mengetahui kondisi finansial perusahaan.
- *Customer Perspective*: Perspektif ini mengukur kinerja dari sudut pandang pelanggan, seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pangsa pasar. Fokus ini membantu perusahaan untuk memahami bagaimana pelanggan menilai produk atau layanan yang diberikan.
- *Internal Process Business*: Perspektif ini mengukur efisiensi dan efektivitas proses internal perusahaan, termasuk proses produksi, kualitas produk, dan inovasi. Fokus ini memastikan bahwa operasional perusahaan berjalan secara optimal.
- *Learning and Growth*: Perspektif ini mencakup pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan, budaya kerja, dan kemampuan inovasi. Hal ini penting untuk memastikan perusahaan memiliki kapasitas untuk berkembang dan beradaptasi di masa depan.

Setelah pengukuran perspektif *Balanced scorecard* dilakukan, hasilnya digunakan untuk merumuskan KPI PT Rimau Tangguh Perkasa. Setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* memiliki KPI yang spesifik dan relevan, yang dirancang untuk memberikan gambaran lengkap tentang kinerja perusahaan.

6. Analisis dan Pembahasan

Pada tahap ini, dilakukan Analisis & Pembahasan mengenai hasil pengukuran dan pengamatan KPI yang diperoleh dari setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Pembahasan ini mencakup interpretasi hasil dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, serta mengevaluasi efektivitas KPI dalam mengukur performa yang diinginkan.

7. Kesimpulan dan Saran

Penelitian diakhiri dengan Kesimpulan & Saran yang merangkum temuan utama dari analisis kinerja perusahaan. Kesimpulan ini akan mencakup rekomendasi yang spesifik untuk meningkatkan kinerja perusahaan sesuai dengan hasil analisis *Balanced Scorecard* dan SMART. Rekomendasi yang diberikan diharapkan dapat menjadi panduan bagi manajemen dalam mengambil langkah-langkah strategis untuk perbaikan yang berkelanjutan.

8. Selesai

Penelitian diakhiri setelah semua tahapan selesai, dari identifikasi masalah hingga penyusunan kesimpulan dan rekomendasi.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang di butuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Data yang dikumpulkan oleh sampel yang telah ditentukan sebelumnya, sampel tersebut terdiri dari sekumpulan unit analisis sebagai sasaran penelitian.

4.1.1 Profil Perusahaan

PT. Rimau Tangguh Perkasa adalah salah satu perusahaan pertambangan batubara yang beroperasi di Desa Putu Tawaluh, Janah Jari, Runggu Raya dan Bantai Napu, Kecamatan Karusen Janang, Kecamatan Paku dan Kecamatan Janang, Kabupaten Barito Timur, Provinsi Kalimantan Tengah. Rimau *Group* adalah *group* usaha yang mempunyai aktivitas utama dalam bidang pertambangan batubara yang terus tumbuh dan berkembang ke sektor perkapalan, trading dan energi.

Rimau *Group* merupakan grup perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan batu bara, pembangkit listrik, perdagangan, dan pelayaran. Salah satu anak perusahaan Rimau *Group* adalah pelayaran rimau *group*, yaitu perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran telah berpengalaman lebih dari 20 tahun di bidang jasa pelayaran, khususnya kapal tunda dan tongkang yang melayani pengangkutan batu bara, pasir, batu pecah, bijih besi, dan nikel di seluruh wilayah Indonesia.

Shipping Rimau *Group* memiliki lima anak perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran, antara lain PT. Tri Sukses Wanatama. PT. Rimau Pelayaran, PT. Pelayaran Bahtera Jaya, PT. Trans Buana Sejahtera dan PT. Pengiriman Rimau Bahtera. Salah satu anak perusahaan Rimau *Shipping Group* adalah PT. Rimau *Shipping* yang berdiri pada tanggal 19 September 2011. Dengan diterapkannya sistem manajemen mutu tersebut, PT. Rimau *Shipping* memiliki tujuan agar harapan para pemangku kepentingannya dapat terpenuhi. PT. Rimau *Shipping* secara konsisten memberikan layanan penyewaan kapal yang memenuhi persyaratan pelanggan dan ketentuan yang berlaku.

4.1.2 Visi Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan

PT Rimau Tangguh Perkasa terus berupaya menjadi perusahaan tambang batu bara yang terkemuka dan terpercaya di Indonesia

2. Misi Perusahaan

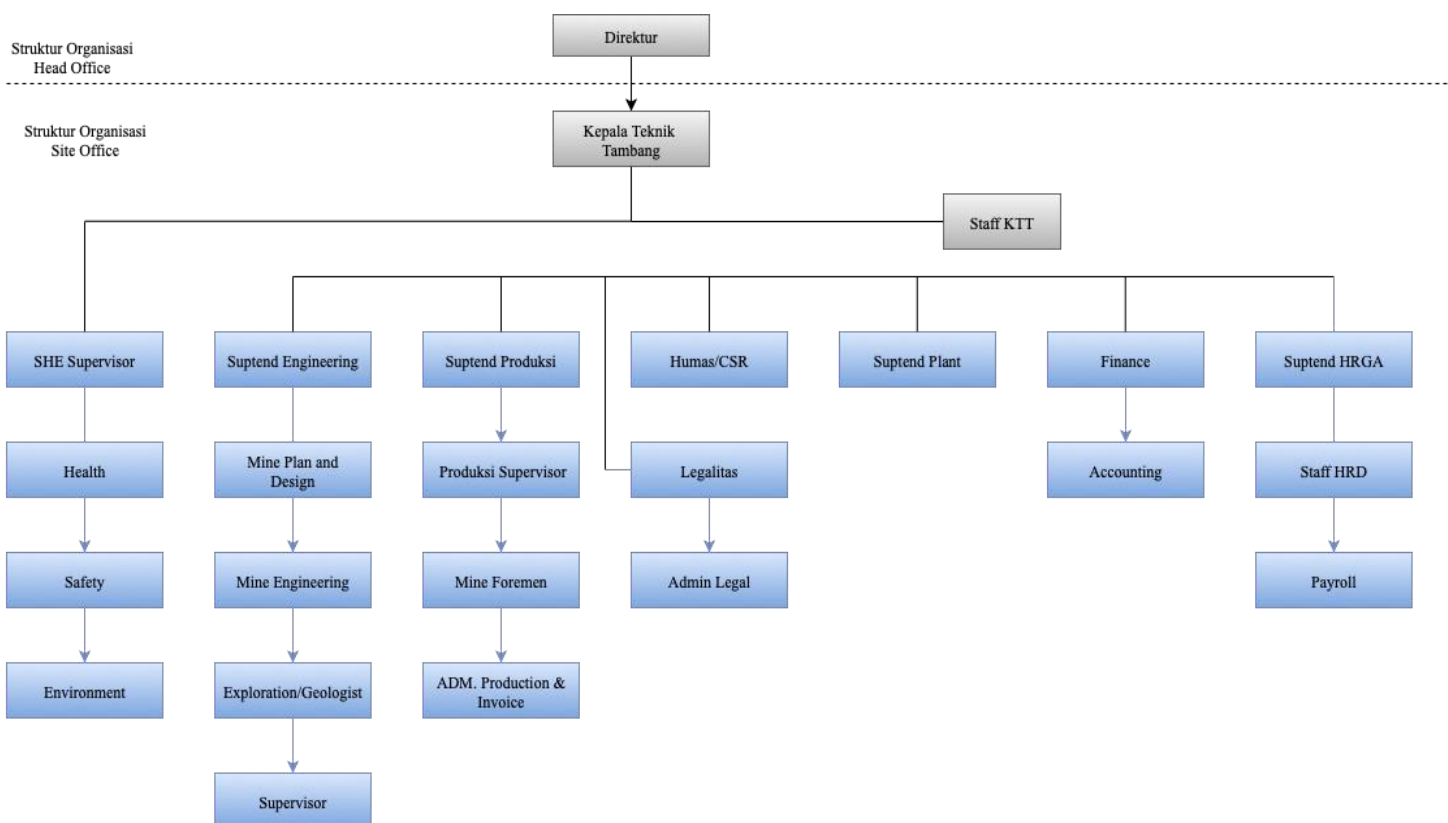
- Menyediakan dan memberikan kesempatan yang sama untuk setiap orang mengembangkan potensinya dalam semangat kebersamaan.
- Mengoptimalkan nilai tambah usaha yang terbaik untuk pelanggan dengan tetap memelihara kelestarian lingkungan.
- Menerapkan tata kelola korporasi yang baik di seluruh lini usaha
- Menjalankan tanggung jawab sosial korporasi secara konsisten

3. Tujuan Perusahaan

Organisasi memiliki aktivitas utama dalam bidang pertambangan batubara yang terus tumbuh dan berkembang ke sektor perkapalan trading dan energi. organisasi ini bertujuan untuk bermitra terhadap pembangunan daerah dan tanggung jawab sosial tercermin melalui proyek infrastruktur dan kegiatan CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang berkelanjutan.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan elemen penting yang wajib dimiliki oleh perusahaan, sebagai alat yang digunakan untuk memahami proses bisnis dan pengelolaan organisasi tersebut. Struktur organisasi PT Rimau Tangguh Perkasa dapat dilihat pada gambar tersebut:



Gambar 4 1 Struktur Organisasi PT Rimau Tangguh Perkasa

Berdasarkan struktur organisasi pada PT Rimau Tangguh Perkasa diatas memiliki organisasi yang sederhana dalam pengelolaan proses bisnis pada industri tambang batu bara. Berikut adalah penjelasan lengkap dan jelas dari masing-masing bagian struktur organisasi PT. Rimau Tangguh Perkasa sebagaimana tercantum dalam dokumen “Struktur Organisasi” yang telah disediakan, yang terdiri dari dua bagian utama: *Head Office* (kantor pusat) dan *Site Office* (kantor lapangan / lokasi tambang).

1. Direktur Utama

Direktur Utama merupakan posisi tertinggi dalam struktur organisasi. Bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen perusahaan, termasuk visi, misi, strategi, dan pengambilan keputusan utama. Tugas utamanya sebagai berikut:

- Menetapkan arah kebijakan strategis perusahaan.
- Bertanggung jawab kepada pemegang saham.
- Mengawasi kinerja seluruh direktur dan manajer utama.

2. Direktur

Direktur merupakan pimpinan tertinggi perusahaan yang bertanggung jawab atas keseluruhan strategi, arah operasional, dan kebijakan PT. Rimau Tangguh Perkasa. Ia mengoordinasikan dan mengawasi seluruh fungsi manajerial, memastikan bahwa perusahaan berjalan sesuai visi dan misi, serta memimpin pengambilan keputusan strategis termasuk investasi, manajemen risiko, dan hubungan pemegang saham. Mengkoordinasi dan mengawasi semua divisi.

- Menyampaikan laporan kinerja kepada Direktur Utama.
- Mengambil keputusan operasional dan mendukung implementasi kebijakan.

3. Kepala Teknik Tambang

Divisi ini bertanggung jawab atas perencanaan teknis, pengawasan operasional tambang, dan pekerjaan lapangan.

a. Staff Tambang

Staff kepala teknik tambang bertugas membantu Kepala Teknik Tambang dalam menjalankan fungsi administrasi, pelaporan, dan koordinasi teknis. Posisi ini penting sebagai penghubung antara kebijakan teknis di lapangan dan laporan kepada kantor pusat.

- Mendukung dokumentasi, pelaporan, dan administrasi terkait kegiatan teknik pertambangan.

- Membantu komunikasi antar departemen teknik dan dengan manajemen.
- b. *SHE Supervisor*.
Memimpin dan mengelola seluruh kegiatan teknik pertambangan. Bertanggung jawab atas penerapan dan pengawasan keselamatan, kesehatan kerja (K3), dan lingkungan hidup. *SHE Supervisor* mengatur pelatihan K3, inspeksi lapangan, serta dokumentasi insiden dan upaya pencegahan risiko kerja *Survey Manager*.
 - c. *Engineering*
Berperan dalam perencanaan tambang, desain tambang, dan penjadwalan produksi. *Engineering* memastikan bahwa kegiatan penambangan sesuai dengan rancangan tambang yang efisien dan aman, termasuk evaluasi geoteknik dan perhitungan cadangan *Surveyor*.
 - d. *Supervisor Produksi*
Posisi ini mengawasi pelaksanaan penambangan di lapangan, memastikan target volume produksi tercapai, serta mengelola tenaga kerja dan alat berat. Meski saat ini masih kosong, peran ini sangat penting untuk keberhasilan produksi harian.
 - e. Departemen Produksi dan CSR/Legal
Mengelola hubungan perusahaan dengan masyarakat sekitar dan *stakeholders* eksternal lainnya. CSR (*Corporate Social Responsibility*) menjalankan program pemberdayaan masyarakat, menyelesaikan konflik sosial, serta memastikan perusahaan diterima secara *Production Superintendent*.
 - f. *Supervisor*
Mengelola peralatan dan fasilitas penunjang, termasuk pemeliharaan alat berat, unit kendaraan, serta efisiensi pemanfaatan aset teknis. Departemen ini memastikan semua alat dalam kondisi siap pakai. Mengawasi kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja.
 - g. Keuangan (*accounting*)
Bertugas mencatat dan mengelola seluruh transaksi keuangan, membuat laporan keuangan, serta mengawasi anggaran dan pembiayaan. Peran ini penting dalam pengendalian biaya operasi tambang.

- h. HRGA, Staf HRD, Payroll, GA
Rekrutmen, penggajian, hubungan kerja, serta urusan administrasi umum. Mereka memastikan karyawan mendapat hak dan fasilitas kerja yang layak, serta menjaga kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan.
- i. *Exploration / Geologist*
Geologis bertugas mengidentifikasi dan menganalisis struktur geologi untuk eksplorasi batubara. Bertugas menentukan lokasi potensial dan mendukung kegiatan perencanaan tambang dengan data geologi.
- j. *Surveyor*
Surveyor melakukan pengukuran lahan dan memetakan area tambang. Data survei sangat penting dalam perencanaan tambang dan evaluasi kemajuan produksi.
- k. Admin Produksi & *Invoice*
Mengelola data produksi harian dan dokumentasi *invoice* (tagihan). Ia memastikan keakuratan data sebagai dasar pelaporan keuangan dan operasional.
- l. Legalitas, (Legal) dan (Admin Legal)
Tim legal bertanggung jawab terhadap dokumen hukum, perizinan tambang, dan kepatuhan terhadap regulasi. Mereka juga menangani kontrak, sengketa hukum, serta mendukung perlindungan hukum perusahaan.

Struktur organisasi PT Rimau Tangguh Perkasa menunjukkan sistem kerja yang cukup lengkap dan terorganisir antara kantor pusat dan lapangan. Dengan ketua teknik tambang sebagai pemimpin lapangan yang didukung oleh berbagai fungsi teknis, struktur ini dirancang untuk menjalankan operasi tambang secara efisien, aman, dan berkelanjutan. Meski ada beberapa posisi yang masih kosong, peran-peran penting sudah terisi untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan.

Pada tabel dibawah ini menyajikan perbandingan kinerja operasional dan keuangan perusahaan selama periode tahun 2023 dan 2024. Data mencakup volume produksi, penjualan tonase, harga jual per ton, serta kinerja keuangan utama seperti penjualan, harga pokok penjualan, laba kotor, laba bersih, depresiasi, amortisasi, dan ekuitas.

Tabel 4. 1 Data Perusahaan

URAIAN		2023	2024
Produksi*)	Ton	116221,08	612245,00
Penjualan tonase	Ton	105888,00	600000,00
Harga Jual/Ton	US\$	\$ 284.912,00	\$ 300.000,00
Penjualan		Rp 30.168.761.856	Rp 180.000.000.000
Harga Pokok Penjualan		Rp 23.432.521.815	Rp 169.056.578.318
Laba Bersih		Rp 4.509.825.500	Rp 4.988.523.649
Laba kotor		Rp 5.831.177.185	Rp 5.543.421.682
Depresiasi		-Rp 294.887.638,65	-Rp 587.072.734,65
Ekuitas		Rp 5.238.239.874,94	Rp 10.226.763.523,94
Amortisasi		-Rp 75.842.455,38	-Rp1.437.349.676,90

Berdasarkan data Tabel 4.1, dapat terlihat perkembangan signifikan pada volume produksi dan penjualan, serta peningkatan harga jual per ton dari tahun 2022 ke 2023. Di sisi lain, terdapat pula perubahan pada biaya pokok penjualan dan beban penyusutan maupun amortisasi yang memengaruhi laba bersih perusahaan. Informasi ini menjadi dasar penting dalam mengevaluasi efektivitas strategi operasional dan finansial perusahaan dari tahun ke tahun.

Secara keseluruhan, data ini menggambarkan bahwa perusahaan berhasil meningkatkan kapasitas produksi dan penjualannya secara besar besaran. Namun, pada saat yang bersamaan harus menghadapi beban biaya yang sangat tinggi. Hal ini menyebabkan kenaikan laba bersih yang tidak sebanding dengan lonjakan pendapatan, sehingga efisiensi operasional menjadi tantangan utama yang perlu diperhatikan.

4.1.4 Analisis SMART

SMART adalah akronim dari lima kriteria penting dalam merumuskan suatu tujuan atau indikator kinerja agar efektif dan terukur. Metode ini sering digunakan dalam perencanaan strategi, *key performance indikator* (KPI), manajemen proyek, dan pengembangan organisasi. Analisis SMART membantu memastikan bahwa setiap target yang ditetapkan jelas, realistis, relevan, dan memiliki batas waktu yang spesifik. Pada analisis SMART terdapat alternatif strateginya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Alternatif Strategi SMART

Jenis Strategi	Alternatif Strategi	Sumber Strategi
<p><i>Specific</i> (Spesifik)</p>	1. Menambah kapasitas produksi batu bara harian dengan mengoperasikan 1 alat berat baru di pit utama.	- Hasil evaluasi kebutuhan operasional dan laporan RKAB tahunan perusahaan
	2. Mengimplementasikan sistem CRM digital untuk mencatat histori pembelian, keluhan, dan permintaan pelanggan batu bara.	- Tren transformasi digital industri tambang dan hasil survei kepuasan pelanggan
	3. Membangun <i>dashboard</i> operasional <i>real-time</i> untuk memantau pengangkutan (<i>hauling</i>) dan proses pengolahan (<i>crushing</i>) batubara.	- Audit operasional bulana dan keluhan, keterlambatan serta deviasi pengiriman
	4. Menyelenggarakan pelatihan K3, pengoperasian alat berat, dan manajemen lingkungan bagi operator dan teknisi tambang.	
<p><i>Measurable</i> (Terukur)</p>	5. Target kenaikan pendapatan sebesar 20% dalam satu tahun dibandingkan tahun sebelumnya.	
	6. Loyalitas pelanggan meningkat ditandai oleh perpanjangan kontrak minimal 2 pembeli utama dan akuisisi 2 pelanggan baru dalam 6 bulan.	- Data laporan keuangan tahun berjalan dan RKAB - Rekap data kontrak penjualan batubara dan riset pasar
	7. Mengurangi temuan pelanggaran SOP operasional dan deviasi waktu kerja harian sebanyak 30% dalam 6 bulan.	- Hasil audit internal k3 dan laporan insiden operasional sebelumnya
	8. Minimal 80% karyawan menyelesaikan dua pelatihan teknis	

Jenis Strategi	Alternatif Strategi	Sumber Strategi
	bersertifikat dalam 6 bulan.	
<i>Achievable</i> (Dapat Dicapai)	9. Berdasarkan data historis produksi, tambahan alat dapat meningkatkan produksi 1.000 ton/hari, sesuai kapasitas pasar dan kontrak.	
	10. Tim pemasaran memiliki data pelanggan dan akses terhadap sistem IT internal untuk pengelolaan CRM.	- Data produksi bulanan dan evaluasi kebutuhan pasar
	11. Teknologi GPS dan sensor kendaraan telah tersedia, serta tim pengawasan telah dibentuk oleh manajemen <i>site</i> .	- Struktur organisasi dan dukungan IT internal dan sumber daya manusia
	12. Meningkatkan sistem <i>customer relationship management</i> untuk menjaga loyalitas pelanggan dan menambah pelanggan baru.	- Hasil pengadaan alat IT, laporan kegiatan <i>site supervisor</i> dan anggaran pengawasan
	13. Materi dan penyelenggara pelatihan tersedia melalui BLK, vendor pelatihan, dan trainer internal perusahaan.	
<i>Relevant</i> (Relevan)	14. Meningkatkan pendapatan sesuai target tahunan RKAB dan mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Program pemberdayaan tenaga kerja lokal membantu membangun hubungan harmonis dengan masyarakat.	- Dokumen RKAB, CSR, dan program pengembangan masyarakat - Laporan keuangan dan kontrak jangka Panjang dan strategi keberlanjutan perusahaan
	15. Mempertahankan kontrak jangka panjang pelanggan besar merupakan kunci stabilitas arus kas perusahaan tambang.	- laporan deviasi dan <i>downtime</i> produksi
	16. Pengawasan <i>real-time</i> penting untuk	pada sistem manajemen

Jenis Strategi	Alternatif Strategi	Sumber Strategi
	mencegah keterlambatan pengiriman dan menjaga produktivitas tambang.	operasional
	17. Kompetensi SDM sangat penting untuk keselamatan kerja, efisiensi operasional, dan pemenuhan standar lingkungan.	
Time-bound (Berbatas Waktu)	18. Peningkatan kapasitas produksi dimulai bulan ke-2 dan capaian pendapatan dievaluasi setiap kuartal hingga akhir tahun.	- Jadwal proyek peningkatan produksi dan <i>timeline</i> RKAB
	19. Sistem CRM selesai diimplementasikan dalam 3 bulan, dengan evaluasi hasil dan retensi pelanggan setiap semester.	- Rencana implementasi sistem IT dan <i>timeline</i> vendor
	20. <i>Dashboard</i> mulai aktif bulan ke-2 dan pengurangan deviasi dievaluasi dalam bulan ke-6.	- Rencana proyek digitalisasi dan laporan keluhan deviasi operasional
	21. Pelatihan dimulai bulan depan dan harus selesai dalam 6 bulan sejak program dijalankan	

Pada tabel 4.2 diatas menentukan alternatif strategi SMART itu penting karena organisasi dapat meningkatkan fokus, arah maupun efektivitas dan efisiensi sehingga organisasi dapat menentukan *key performance indicator* dengan relevan dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

4.1.5 Sasaran Strategi Perspektif *Balanced Scorecard*

Sasaran strategi merupakan tujuan spesifik yang ingin dicapai oleh perusahaan atau individu dalam jangka menengah maupun panjang sebagai hasil dari penerapan strategi tertentu. Sasaran strategi tabel dibawah ini bertujuan untuk memastikan setiap tujuan organisasi dapat hasil yang *spesifik, measurable, achievable, relevant, timebound*. Pengelompokannya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel Tabel 4. 3 Sasaran strategi alternatif

Prespektif <i>Balanced Scorecard</i>	Sasaran Strategi	Sumber Strategi
Keuangan	1. Jumlah Pemasukan Pelanggan	1. Strategi No. 5, 6, 9, 14, 15, 18
	2. Keuntungan Bersih Perusahaan	2. Strategi No. 1, 3, 5, 7, 9, 16, 18, 20
	3. Pengeluaran Operasional Perusahaan	3. Strategi No. 1, 3, 7, 9, 16, 20
Pelanggan	1. Kejelasan Informasi Penawaran Ke Pelanggan	1. Strategi No. 2, 6,10, 12, 19
	2. Jumlah Pelanggan Tetap.	2. Strategi No. 2 ,10, 12
	3. Menekan Jumlah Keluhan Pelanggan	3. Strategi No 2, 6, 10, 12, 13
Proses Bisnis Internal	1. Pemasaran yang efektif	1. Strategi No. 10, 11, 12, 13
	2. Kualitas tenaga kerja serta peralatan kerja.	2. Strategi No.2, 10, 12, 19
	3. Pengawasan kegiatan operasional	3. Strategi 3, 7, 16, 20
Pertumbuhan & Pembelajaran	1. Keandalan Efektivitas proses kerja karyawan	1. Strategi No. 3, 7, 20
	2. Mengembangkan program pelatihan karyawan	2. Strategi No. 4, 8, 17
	3. Menerapkan pengelolaan kinerja yang terstandar	3. Strategi 3, 7, 8,16, 20

Sasaran strategi alternatif *Balanced Scorecard* pada tabel 4.3 diatas untuk mengetahui apasaja indikator kinerja yang sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard*, sehingga perusahaan dapat menentukan sasaran strategi alternatif yang tepat dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

4.1.6 Hasil Rancangan *Key Performance Indicator*

Hasil rancangan KPI adalah struktur yang berisi tentang indikator-indikator kinerja utama yang telah disusun sesuai dengan visi misi, serta sasaran strategi organisasi.

1. Rancangan *Key Performance Indicator*

Hasil rancangan *key performance indicator* adalah indikator kinerja utama yang terukur dan relevan, sehingga dapat digunakan untuk menilai sejauh mana strategi organisasi tercapai.

Dari hasil wawancara, dilakukan penyusunan rancangan kuesioner KPI. Rancangan usulan kuesioner KPI dapat dilihat pada tabel dibawah ini dan untuk data ukuran rancangan usulan indikator ini didapat dan ditetapkan oleh pihak *expert* dari PT Rimau Tangguh Perkasa.

Tabel 4. 4 Rancangan *Key Performance Indicator*

Persepektif	KPI	Measure
Keuangan	1. Jumlah Pemasukan Perusahaan	1. Persentase pencapaian target pendapatan (Rp)
	2. Keuntungan Bersih Perusahaan	2. Persentase pencapaian target laba bersih
	3. Pengeluaran Operasional Perusahaan	3. Persentase pengurangan biaya operasional tahunan
Pelanggan	1. Kejelasan Informasi Penawaran Ke Pelanggan	1. Persentase realisasi penjualan dari target (volume/tonase)
	2. Jumlah Pelanggan Tetap	2. Jumlah <i>customer</i> tetap yang aktif (PLN, ekspor, dsb)
	3. Menekan Jumlah Keluhan Pelanggan	3. Persentase pengurangan keluhan /jumlah keluhan tuntas
Proses Bisnis Internal	1. Pemasaran Yang Efektif	1. Persentase realisasi distribusi pemasaran sesuai rencana
	2. Kualitas Tenaga Kerja Serta Peralatan Kerja	2. Jumlah peserta pelatihan teknologi/ kompetensi kerja
	3. Pengawasan Kegiatan Operasional	3. Jumlah standar SNI/SOP yang diterapkan dan dipatuhi
Pertumbuhan dan	1. Keandalan Efektivitas Proses Kerja Karyawan	1. Persentase efisiensi proses kerja (waktu, biaya, kualitas)

Persepektif	KPI	Measure
Pembelajaran	2. Mengembangkan Program Pelatihan Karyawan	2. Jumlah program pelatihan yang terlaksana sesuai rencana
	3. Menerapkan Pengelolaan Kinerja Yang Terstandar	3. Jumlah pengelolaan KPI yang terpantau dengan sistem (manual/IT)

Rancangan kuesioner ini berisi 12 pertanyaan berdasarkan 4 perspektif dari *balanced scorecard*. Responden dimintai untuk menilai dari setiap indikator menggunakan skala 1 sampai dengan 5. KPI ini berfungsi untuk sebagai alat ukur agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari sisi kepuasan pelanggan, kualitas proses bisnis internal hingga pengembangan sumber daya manusia dan sistem.

2. Hasil Kuesioner Key Performance Indicator

Hasil kuesioner *key performance indicator* yaitu sebagai alat validasi dan penyempurnaan rancangan KPI agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Fungsinya yaitu untuk menguji kelayakan, relevansi dan penerimaan KPI agar siap diterapkan sebagai alat ukur kinerja organisasi. Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *cut-off point* dan *balanced scorecard*. Langkah pertama yaitu menghitung rata rata setiap pertanyaan yang ada pada tabel di bawah ini

Tabel Tabel 4. 5 Hasil kuesioner KPI

Persepektif	KPI	Measure	Responden					Rata Rata
			1	2	3	4	5	
Keuangan	Jumlah Pemasukan Perusahaan	Persentase pencapaian target pendapatan (Rp)	3	3	3	3	3	1,5
	Keuntungan Bersih Perusahaan	Persentase pencapaian target laba bersih	3	2	3	2	3	1,3

	Pengeluaran Operasional Perusahaan	Persentase pengurangan biaya operasional tahunan	2	2	3	2	2	1.1
	Kejelasan Informasi Penawaran ke Pelanggan	Persentase realisasi penjualan dari target (volume/tonase)	3	3	2	3	3	1,4
Pelanggan	Jumlah Pelanggan Tetap	Jumlah <i>customer</i> tetap yang aktif (PLN, ekspor, dsb)	3	3	3	3	3	1,5
	Menekan Jumlah keluhan Pelanggan	Persentase pengurangan keluhan /jumlah keluhan tuntas	2	3	3	3	2	1.3
	Pemasaran Yang Efektif	Persentase realisasi distribusi pemasaran sesuai rencana	3	3	3	3	3	1,5
Internal Bisnis Proses	Kualitas Tenaga Kerja serta Peralatan Kerja	Jumlah peserta pelatihan teknologi/ kompetensi kerja	3	2	3	3	3	1,4
	Pengawasan Kegiatan Operasional	Jumlah standar SNI/SOP yang diterapkan dan dipatuhi	3	3	3	3	3	1,5
	Keandalan efektivitas proses Kerja karyawan	Persentase efisiensi proses kerja (waktu, biaya, kualitas)	3	3	3	3	3	1,5

Pertumbuhan	Mengembangkan Program Pelatihan Karyawan	Jumlah program pelatihan yang terlaksana sesuai rencana	2	2	3	2	3	1.2
	Menerapkan Pengelolaan Kinerja yang Terstandar	Jumlah pengelolaan KPI yang terpantau dengan sistem (manual/IT)	3	3	3	2	2	1.3

Setelah tabel 4.5 kemudian kita lakukan perhitungan dengan menggunakan rumus *cut off point* untuk menentukan tingkat kebutuhan suatu kriteria. Menggunakan rumus sebagai berikut:

Perhitungan:

$$Cut\ Off\ Point = \frac{Max\ Score + Min\ Score}{2}$$

$$Cut\ Off\ Point = \frac{1,5 + 1,1}{2} = 1,3$$

Berdasarkan perhitungan *Cut Off Point* sebesar 1,3, nilai rata rata yang $\leq 1,3$ akan dihapus atau di eliminasi dari indikator KPI (diberi warna merah). Kemudian dari perhitungan *Cut Off Point* didapatkan hasil KPI yang terpilih seperti pada tabel di bawah ini.

Kemudian perhitungan *Cut Off Point* yang merupakan batas nilai atau titik pemisah yang digunakan untuk menemukan kategori atau keputusan dalam suatu pengukuran atau analisi. Fungsinya sendiri yaitu sebagai alat bantu pengambilan keputusan dalam peneitian, evaluasi maupun manajemen kinerja. Berikut hasil KPI yang terpilih seperti pada tabel dibawah ini.

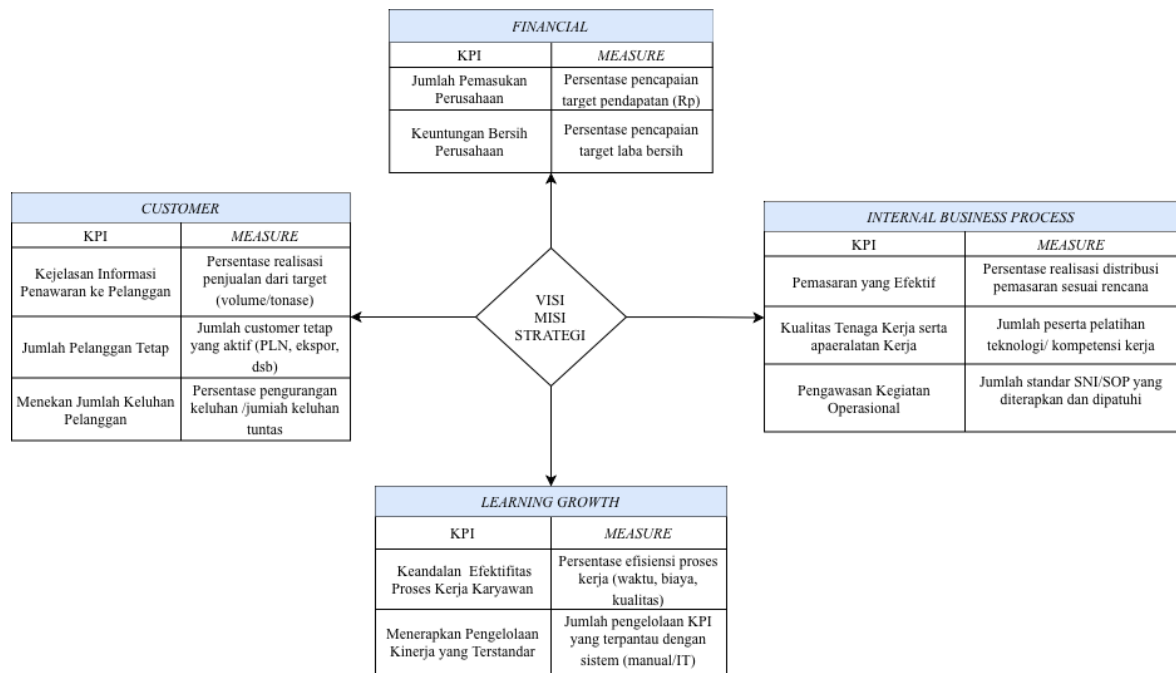
Tabel 4. 6 *Cut Off Point* Hasil KPI

Perspektif	KPI
Keuangan	Jumlah Pemasukan Perusahaan
	Keuntungan Bersih Perusahaan
Pelanggan	Kejelasan Informasi Penawaran ke Pelanggan
	Jumlah Pelanggan Tetap
	Menekan Jumlah keluhan Pelanggan
Internal Bisnis Proses	Pemasaran Yang Efektif
	Kualitas Tenaga Kerja serta Peralatan Kerja
	Pengawasan Kegiatan Operasional
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Keandalan efektivitas proses Kerja karyawan
	Menerapkan Pengelolaan Kinerja yang Terstandar

Pada tabel 4.6 secara keseluruhan tabel diatas menunjukkan 12 KPI yang diajukan kepada responden, hasil menunjuka bahwa 2 KPI dengan nilai rata-rata $\leq 1,3$, telah dieliminasi, sehingga 10 KPI yang terpilih. Dengan demikian perusahaan dapat memfokuskan strategi dan sumber dayanya pada KPI yang paling relavan untuk meningkatkan secara menyeluruh.

3. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

kerangka kerja *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen kinerja strategis yang digunakan untuk menerjemahkan visi misi dan strategi organisasi menjadi serangkaian tujuan strategis, *key performance indicator*, target, dan inisiatif dalam empat persepektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut ini kerangka kerja *Balanced Scorecard* merupakan manajemen strategis untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi secara menyeluruh yang terdiri dari visi, misi, dan strategi. Dapat dilihat pada gamabar dibawah ini.

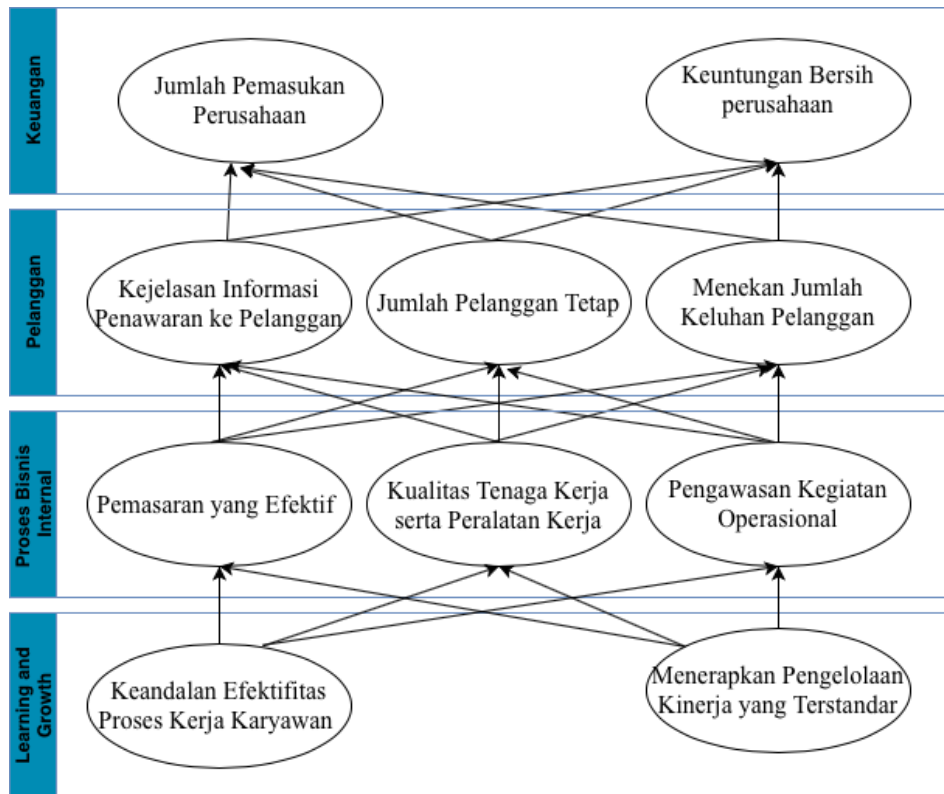


Gambar 4 2 kerangka *Balanced Scorecard*

Setiap kotak kerangka kerja *Balanced Scorecard* memiliki tujuan, matrik dan target yang terkait. Seluruh isi kotak tersebut saling terhubung melalui tanda panah yang mengilustrasikan bahwa tujuan dan matrik dari ke empat persepektif tersebut memiliki hubungan sebab akibat. Pencapaian target pada satu persepektif seharusnya berkontribusi pada perbaikan yang diinginkan pada persepektif berikutnya. Hal ini akan menghasilkan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berikut merupakan penjelasan mengenai hubungan antara kerangka kerja *Balanced Scorecard*.

4.1.7 **Peta Strategi**

Peta Strategi adalah gambaran visual yang menunjukkan hubungan strategis antar berbagai perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara berbagai tujuan strategis, sehingga menunjukkan bagaimana pencapaian satu tujuan strategis dapat memengaruhi tujuan strategis lainnya. peta strategi membantu perusahaan dalam mengelola kinerjanya secara lebih efektif, karena memudahkan pemahaman mengenai hubungan dan pengaruh antar tujuan strategis. Peta Strategi dimulai dari perspektif *learning & growth* yang memengaruhi perspektif *Internal Business Process*, selanjutnya memengaruhi perspektif *customer*, dan akhirnya terkait dengan perspektif *financial*.



Gambar 4 3 Peta Strategi *Cut Off Point*

Peta Strategi (*Strategy Map*) yang biasa digunakan dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard* (BSC). Peta ini menggambarkan hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis (*strategic objectives*) dari empat perspektif utama BSC. *Strategy map Balanced Scorecard* yang menggambarkan hubungan logis antar strategi dalam empat perspektif utama *Learning and Growth*, *Internal Business Process*, *Customer*, dan *Financial*. Strategi dimulai dari bawah, yaitu penguatan SDM dan sistem manajemen (*Learning and Growth*), yang kemudian mendorong perbaikan proses bisnis internal seperti pemasaran, teknologi, dan monitoring. Perbaikan ini meningkatkan layanan kepada pelanggan, seperti kejelasan penawaran, loyalitas, dan kepuasan (*Customer*). Akhirnya, seluruh peningkatan ini berdampak pada pencapaian target keuangan berupa peningkatan pendapatan dan keuntungan perusahaan (*Financial*). Peta strategi ini menunjukkan bagaimana setiap elemen saling terhubung untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

4.1.8 Perancangan Indikator Kinerja Berdasarkan Analisis SMART

Perancangan indikator kinerja berdasarkan analisis SMART merupakan proses menyusun ukuran-ukuran kinerja yang jelas, terukur, realistis, relevan, dan memiliki batas waktu tertentu sehingga dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu tujuan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan SMART, indikator kinerja tidak hanya sekedar menjadi ukuran formalitas, tetapi benar-benar menjadi alat manajemen yang efektif untuk memnatau pencapaian sasaran strategis.

1. Persepektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* berfokus pada tujuan-tujuan yang berhubungan dengan kinerja keuangan suatu organisasi, seperti peningkatan pendapatan, efisiensi biaya, atau profitabilitas. Agar tujuan ini dapat dicapai secara efektif, digunakan metode SMART untuk merumuskannya secara lebih terukur dan realistis, dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

Tabel 4. 7 Analisis SMART Berdasarkan *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan	Jumlah Pemasukan Perusahaan	<i>Specific</i>	Tujuan dari indikator ini adalah untuk meningkatkan total pendapatan tahunan perusahaan sebagai tolok ukur utama pertumbuhan bisnis. Target pendapatan ditetapkan sebesar Rp 180.000 juta pada tahun 2023 dan meningkat drastis menjadi Rp 811.875 juta pada tahun 2024. Penetapan target tersebut berdasarkan pada potensi ekspansi perusahaan, baik dari sisi kapasitas produksi maupun peluang pasar baru yang dapat dimasuki. Secara spesifik, indikator ini jelas ditunjukkan pada peningkatan pendapatan <i>Specific</i> .
		<i>Measurable</i>	Dari target <i>measurable</i> target pendapatan mudah diukur melalui data realisasi yang diperoleh setiap tahun, seperti pada tahun 2023 yang terealisasi Rp 30.168 juta atau sebesar 16,76% dari target, dan tahun 2024 mencapai Rp189.724 juta atau 23,37%
		<i>Achievable</i>	Meskipun pencapaiannya belum maksimal, target tersebut tetap tergolong dapat dicapai (<i>Achievable</i>) karena didasarkan pada proyeksi potensi pasar yang masuk akal dan pengalaman

		operasional sebelumnya.
	<i>Relevant</i>	Mendukung tujuan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Dari sisi relevansi, Peningkatan pendapatan sangat relevan bagi perusahaan karena mencerminkan daya saing dan efektivitas strategi penjualan. Seluruh target dirancang untuk dicapai dijalankan.
	<i>Time Bound</i>	Dalam jangka waktu satu tahun <i>Time-bound</i> , yakni tahun 2023 dan 2024, sehingga kemajuan dan evaluasi kinerja dapat dilakukan secara periodik dan sistematis.
Keuntungan Bersih Perusahaan	<i>Specific</i>	Indikator ini mengarah pada peningkatan laba bersih perusahaan melalui efisiensi operasional dan optimalisasi pendapatan. Target keuntungan ditetapkan sebesar Rp 5.543 juta pada tahun 2023 dan melonjak menjadi Rp 441.369 juta pada tahun 2024. Target 2023 bersifat realistis dan konservatif sebagai dasar pengukuran awal, sedangkan target 2024 disusun secara ambisius untuk mendorong pertumbuhan laba yang signifikan seiring peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Indikator ini secara spesifik mengarah pada pencapaian keuntungan bersih perusahaan
	<i>Measurable</i>	Keuntungan dapat diukur dengan jelas berdasarkan laporan keuangan tahunan, dengan pencapaian pada tahun 2023 sebesar Rp 5.831 juta (106,19%) dan Rp 83.544 juta (18,93%) pada tahun 2024. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini terukur
	<i>Achievable</i>	Indikator ini sangat tercapai (<i>achievable</i>) Target tahun 2023 berhasil dicapai, bahkan melampaui target, sehingga menunjukkan bahwa sasaran yang dibuat memang realistis. Target tahun 2024 ditetapkan lebih tinggi karena diasumsikan adanya peningkatan produktivitas dan pengendalian biaya yang lebih baik.
	<i>Relevant</i>	Indikator yang sangat relevan <i>Relevant</i> karena merupakan tujuan akhir dari proses bisnis yang

			efisien dan efektif, serta menjadi dasar pengambilan keputusan bagi pemegang saham dan investor.
		<i>Time Bound</i>	Aspek dari <i>Time-Bound</i> , Target ini disusun berdasarkan tahun fiskal, sehingga hasilnya bisa dievaluasi secara berkala dalam laporan tahunan.
	Pengeluaran Operasional Perusahaan	<i>Specific</i>	Menurunkan biaya operasional tahunan perusahaan. indikator ini secara langsung menyoar pengurangan biaya operasional dalam bentuk persentase. Target yang ditetapkan adalah Rp169.056 juta pada tahun 2023 dan Rp 305.555 juta pada tahun 2024. Meskipun secara nominal target 2024 tampak lebih tinggi, namun sebenarnya menunjukkan batas toleransi biaya maksimum yang disesuaikan dengan skala operasi yang membesar, bukan kenaikan mutlak biaya. Indikator ini sangat spesifik karena fokus pada pengeluaran biaya operasional tahunan
		<i>Measurable</i>	Pengurangan biaya dapat diukur dengan realisasi pengeluaran, yaitu sebesar Rp 23.423 juta pada 2023 (13,86% pencapaian) dan Rp91.002 juta pada 2024 (29,78% pencapaian).
		<i>Achievable</i>	Target penurunan biaya ini dinilai dapat dicapai (<i>Achievable</i>) karena perusahaan terus mengembangkan strategi efisiensi, seperti pemanfaatan teknologi, peningkatan produktivitas SDM, serta pengurangan biaya tidak langsung.
		<i>Relevant</i>	Pengelolaan biaya operasional sangat relevan (<i>Relevant</i>) karena secara langsung mempengaruhi besar kecilnya keuntungan yang diperoleh. Jika biaya operasional dapat ditekan tanpa mengurangi produktivitas, maka laba akan meningkat.

		<i>Time Bound</i>	Dirancang untuk dicapai dalam periode waktu tahunan (<i>Time-bound</i>), yakni tahun 2023 dan 2024, sehingga dapat dievaluasi secara sistematis melalui laporan keuangan tahunan. Penetapan angka target tersebut mempertimbangkan peningkatan aktivitas operasional yang wajar, namun tetap dalam kerangka efisiensi dan pengendalian anggaran.
--	--	-------------------	--

Analisis SMART yang menunjukkan bahwa target yang ditetapkan perusahaan terukur, realistis, relevan dengan tujuan bisnis yang memiliki batas waktu yang jelas. Sehingga perusahaan dapat memiliki arah strategis yang lebih fokus untuk mencapai pertumbuhan sekaligus menjaga efisiensi.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, metode SMART digunakan untuk merumuskan tujuan yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan, loyalitas, atau retensi pelanggan secara lebih terarah dan terukur, hal ini penting karena keberhasilan perusahaan dalam mencapai target keuangan sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memperlakukan *buyer*. dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 4. 8 Analisis SMART Berdasarkan *Balanced Scorecard* Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan	Kejelasan Informasi Penawaran ke Pelanggan	<i>Specific</i>	Indikator ini mengukur sejauh mana perusahaan mampu memperbaiki penyampaian penawaran secara tertulis maupun lisan misalnya melalui brosur, <i>website</i> , proposal penjualan, hingga komunikasi langsung dengan pelanggan. karena secara langsung menilai sejauh mana informasi penawaran dipahami dengan jelas oleh calon pembeli. Kejelasan ini dapat meliputi aspek harga, volume, waktu pengiriman, dan kualitas barang. Target yang ditetapkan adalah 100% pada tahun 2023 dan tetap dipertahankan di angka yang sama pada tahun 2024, sebagai bentuk konsistensi kualitas informasi dalam setiap penawaran yang disampaikan
		<i>Measurable</i>	Pada indikator ini dapat disimpulkan terukur seperti terlihat dari realisasi tahun 2023 sebesar

			65,38% dan meningkat menjadi 100% pada 2024, yang berarti seluruh penawaran di tahun 2024 sudah memenuhi standar keterbacaan dan kejelasan informasi.
		<i>Achievable</i>	Indikator ini dikatakan dapat dicapai karena perusahaan memiliki sistem komunikasi yang terus diperbaiki dan tim pemasaran yang ditugaskan untuk menyusun dokumen penawaran secara profesional.
		<i>Relevant</i>	Indikator ini sangat penting karena penawaran yang jelas berperan penting dalam keberhasilan negosiasi bisnis dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Target 100% ditetapkan untuk kedua tahun karena diharapkan seluruh penawaran yang keluar dari perusahaan tidak mengandung ambiguitas dan mendukung pencapaian transaksi yang sehat.
		<i>Time Bound</i>	Indikator ini bersifat <i>Time-Bound</i> , karena Target ini juga memiliki batas waktu tahunan (<i>Time-bound</i>), sesuai dengan periode evaluasi KPI tahunan perusahaan.
	Jumlah Pelanggan Tetap	<i>Specific</i>	Indikator ini menghitung jumlah pelanggan yang melakukan pembelian ulang secara rutin. Target pada tahun 2023 adalah 1 pembeli tetap (PLTU), dan meningkat menjadi 2 pembeli pada tahun 2024. Target ini bersifat spesifik (<i>Specific</i>), karena menyebutkan jumlah dan jenis pelanggan secara langsung, yaitu pembeli dari pembangkit listrik tenaga uap (PLTU) yang merupakan klien strategis bagi perusahaan tambang batubara.
		<i>Measurable</i>	Indikator ini dapat dikatakan <i>measurable</i> karena realisasi pencapaian ditunjukkan secara konkret 1 pembeli tetap pada 2023 (100% pencapaian) dan 2 pembeli tetap pada 2024 (juga 100% pencapaian).
		<i>Achievable</i>	Strategi ekspansi pasar ke wilayah baru dan sektor non-tradisional. karena strategi perusahaan dalam membangun kemitraan jangka panjang melalui pelayanan yang konsisten, penawaran

			yang kompetitif, serta sistem pasokan yang stabil.
		<i>Relevant</i>	Mendukung diversifikasi pasar penjualan. karena pelanggan tetap memberikan pendapatan berulang dan mengurangi ketergantungan pada pasar jangka pendek yang fluktuatif. Penetapan target meningkat menjadi dua pembeli tetap pada tahun 2024 merefleksikan keinginan perusahaan untuk menambah basis pelanggan loyal sebagai bentuk diversifikasi risiko dan penguatan relasi bisnis jangka panjang.
		<i>Time Bound</i>	Target ini dievaluasi setiap tahun (<i>Time-bound</i>), sejalan dengan strategi tahunan yang disusun perusahaan dalam pengembangan relasi pelanggan.
	Menekan Jumlah Keluhan Pelanggan	<i>Specific</i>	Indikator ini mengukur berapa persen pengurangan jumlah keluhan yang diterima perusahaan dalam satu tahun Target yang ditetapkan adalah maksimal 5% keluhan dari seluruh transaksi pada tahun 2023 dan 2024. Indikator ini spesifik, karena fokus pada pengukuran jumlah keluhan yang masuk dari pelanggan, baik terkait kualitas produk, pengiriman, pelayanan, maupun hal lainnya
		<i>Measurable</i>	Target pengurangan keluhan dengan pencapaian nyata yang menunjukkan tidak adanya keluhan sama sekali pada kedua tahun tersebut (0%), sehingga nilai pencapaian mencapai 100% untuk dua tahun berturut-turut
		<i>Achievable</i>	Realisasi menunjukkan hasil yang sama pada dua tahun tersebut, karena perusahaan telah menerapkan sistem <i>monitoring</i> kualitas, pengendalian mutu produk, serta respons cepat terhadap potensi permasalahan yang muncul di lapangan.

		<i>Relevant</i>	Keluhan pelanggan merupakan indikator yang sangat relevan (<i>Relevant</i>) karena kepuasan pelanggan menjadi kunci keberlangsungan kontrak dan pembelian ulang, serta citra perusahaan di mata mitra bisnis lainnya. Penetapan target sebesar 5% dibuat sebagai batas toleransi wajar untuk menjaga standar layanan tinggi
		<i>Time Bound</i>	Evaluasi indikator ini dilakukan secara tahunan (<i>Time-bound</i>), dan hasilnya dapat digunakan untuk perbaikan sistem layanan pelanggan di tahun berikutnya.

Dalam Perspektif pelanggan perusahaan berfokus pada bagaimana menciptakan dan mempertahankan hubungan baik dengan konsumennya. Perspektif ini menekankan bahwa pertumbuhan perusahaan tidak cukup hanya dari sisi keuangan dan operasional tetapi juga dari kepuasan, loyalitas dan kepercayaan pelanggan. Sehingga apabila pelanggan puas dan setia maka target finansial lebih mudah untuk dicapai.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, metode SMART membantu perusahaan mengidentifikasi dan meningkatkan proses-proses kunci yang berdampak pada efisiensi operasional dan kualitas layanan agar dapat memberikan nilai-nilai tambah bagi pelanggan sekaligus mencapai target keuangan. Dapat di lihat pada Tabel dibawah ini.

Tabel 4. 9 Analisis SMART Berdasarkan *Balanced Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal	Pemasaran Yang Efektif	<i>Specific</i>	Tujuan dari indikator ini adalah untuk memperluas dan mengoptimalkan jangkauan pemasaran batubara agar lebih tepat sasaran dan efisien dalam mendukung peningkatan volume penjualan. Indikator ini spesifik (<i>Specific</i>) karena dengan jelas menyasar peningkatan jumlah pemasaran baik di pasar domestik (PLN) maupun ekspor.
		<i>Measurable</i>	Capaian target pemasaran diukur dalam bentuk persentase keberhasilan strategi distribusi yang dirancang, sehingga indikator ini terukur (<i>Measurable</i>). Pada tahun 2023, target 100% direalisasikan sebesar 65% karena hanya mencakup PLN domestik, sedangkan pada 2024 berhasil mencapai 100% dengan masuknya ekspor
		<i>Achievable</i>	Menunjukkan peningkatan yang konsisten. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini dapat dicapai (<i>Achievable</i>) karena pengembangan pasar telah disiapkan melalui strategi penetrasi ekspor dan kolaborasi dengan mitra strategis
		<i>Relevant</i>	Pemasaran yang efektif dan efisien sangat relevan (<i>Relevant</i>) dalam mendukung keberlanjutan bisnis dan peningkatan laba perusahaan, karena distribusi langsung memengaruhi pendapatan. Target 100% ditetapkan karena mencerminkan upaya optimal untuk memenuhi potensi pasar yang telah teridentifikasi.
		<i>Time Bound</i>	Penilaian dilakukan setiap tahun, sehingga indikator ini jelas <i>time-bound</i> , memastikan adanya

			batas waktu pencapaian yang tegas sesuai siklus bisnis tahunan perusahaan..
Kualitas Tenaga Kerja serta Peralatan Kerja	<i>Specific</i>		Indikator ini ditujukan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja dan pemanfaatan teknologi dalam proses bisnis perusahaan. Fokus peningkatan kapasitas SDM sebanyak 4 orang dalam setahun membuat indikator ini spesifik (<i>Specific</i>) karena menyoar langsung pada jumlah personel yang harus ditingkatkan kemampuannya melalui pelatihan atau rekrutmen
	<i>Measurable</i>		Penetapan jumlah orang menjadikannya terukur (<i>Measurable</i>) secara kuantitatif. Realisasi tahun 2023 hanya mencapai 2 orang (50%), namun perbaikan dilakukan pada 2024 dengan memenuhi target 4 orang (100%).
	<i>Achievable</i>		Pada target tersebut menunjukkan bahwa target dapat dicapai (<i>Achievable</i>), mengingat perusahaan memiliki program pengembangan kompetensi internal dan ketersediaan anggaran pelatihan.
	<i>Relevant</i>		Peningkatan kualitas SDM dan teknologi sangat relevan (<i>Relevant</i>) karena menjadi pilar utama dalam mendukung efisiensi, keselamatan, dan keberlangsungan produksi tambang. Penetapan target 4 orang per tahun bersifat realistis dan mempertimbangkan kebutuhan peningkatan teknologi tanpa menimbulkan beban berlebih terhadap anggaran pelatihan.
	<i>Time Bound</i>		Evaluasi dilakukan per tahun, yang menjadikan indikator ini <i>time-bound</i> , sehingga pencapaian dapat diukur dan disesuaikan secara periodik dengan kebutuhan strategis..
Pengawasan Kegiatan Operasional	<i>Specific</i>		Indikator ini berfungsi untuk memastikan seluruh proses operasional tambang diawasi secara ketat dan mengikuti 6 standar SNI sebagai acuan mutu dan keselamatan. Ini merupakan indikator yang spesifik (<i>Specific</i>) karena langsung merujuk pada jumlah standar SNI yang harus dipenuhi dalam sistem pengawasan proses bisnis

		<i>Measurable</i>	Pencapaiannya terukur (<i>Measurable</i>) karena berdasarkan verifikasi implementasi 6 standar yang telah ditetapkan, baik melalui dokumentasi internal maupun hasil audit. Realisasi tahun 2023 dan 2024 sama-sama mencapai 100%
		<i>Achievable</i>	Indikator ini dapat dicapai (<i>Achievable</i>) karena perusahaan telah memiliki sistem manajemen mutu dan pengawasan internal yang mapan.
		<i>Relevant</i>	Indikator ini relevan (<i>Relevant</i>) karena penerapan standar pengawasan SNI secara langsung memengaruhi keselamatan kerja, kualitas operasional, dan kepatuhan terhadap regulasi industri pertambangan. Target 6 standar SNI ditetapkan karena mencerminkan kebutuhan pengawasan minimum terhadap berbagai tahapan proses bisnis, mulai dari penambangan, pengangkutan, hingga distribusi.
		<i>Time Bound</i>	Penilaian dilakukan tahunan, sesuai siklus pelaporan, yang menjadikan indikator ini <i>time-bound</i> , dan mendorong keteraturan dalam proses evaluasi dan perbaikan.

Pada proses perspektif proses bisnis internal menekankan bahwa untuk mencapai pertumbuhan dan kepuasan pelanggan, perusahaan harus memperkuat mesin internalnya seperti pemasaran yang tepat, SDM yang berkompeten, teknologi yang mendukung dan pengawasan yang konsisten lewat standar prosedur.

4. Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, SMART digunakan untuk menyusun tujuan pengembangan sumber daya manusia, inovasi, dan pemanfaatan teknologi serta sistem manajemen agar perusahaan mampu beradaptasi dan terus berkembang. Dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Tabel 4. 10 Analisis SMART Berdasarkan *Balanced Scorecard* Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif Proses pertumbuhan dan pembelajaran	Keandalan efektifitas proses Kerja karyawan	<i>Specific</i>	Indikator ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas sistem kerja dan proses operasional dalam perusahaan, khususnya terkait dengan keandalan output dan kestabilan sistem kerja. Indikator ini sangat spesifik (<i>Specific</i>) karena secara langsung menyoar peningkatan efisiensi kerja yang dapat diukur dari tingkat keberhasilan output sesuai standar dan keandalan sistem.
		<i>Measurable</i>	Target yang ditetapkan sebesar 100% untuk tahun 2023 dan 2024 menunjukkan bahwa perusahaan menginginkan kinerja maksimal dalam hal efisiensi dan efektivitas. Capaian tahun 2023 adalah 90%, dan 2024 sebesar 95%, yang menunjukkan indikator ini terukur (<i>Measurable</i>) dan dapat dibandingkan dari waktu ke waktu.
		<i>Achievable</i>	Target 100% dinilai dapat dicapai (<i>Achievable</i>), karena perusahaan memiliki sistem evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, yang mendukung pencapaian efisiensi operasional secara maksimal.
		<i>Relevant</i>	Indikator ini relevan (<i>Relevant</i>) karena efisiensi dan efektivitas merupakan fondasi dari kinerja berkelanjutan yang berdampak pada biaya, waktu, dan produktivitas.
		<i>Time Bound</i>	Penilaian dilakukan setiap tahun, sehingga indikator ini jelas <i>time-bound</i> , memungkinkan perusahaan melakukan evaluasi berkala dan menentukan langkah-langkah perbaikan..

Mengembangkan Program Pelatihan Karyawan	<i>Specific</i>	Indikator ini menunjukkan upaya pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan. Indikator ini sangat spesifik (<i>Specific</i>) karena menyebutkan jumlah kegiatan pelatihan yang menjadi target, yakni 4 kegiatan setiap tahun..
	<i>Measurable</i>	Dengan angka kuantitatif ini, indikator tersebut juga terukur (<i>Measurable</i>), karena mudah untuk membandingkan realisasi dengan target. Pada tahun 2023, hanya dua pelatihan yang dilakukan (50%), sementara tahun 2024 seluruh target tercapai (100%)..
	<i>Achievable</i>	Hal ini memperlihatkan bahwa target tersebut dapat dicapai (<i>Achievable</i>) dengan perencanaan yang baik serta dukungan manajemen terhadap pengembangan SDM.
	<i>Relevant</i>	Peningkatan pelatihan sangat relevan (<i>Relevant</i>) karena SDM yang kompeten dan terlatih akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kualitas kerja dan efisiensi organisasi. Target 4 pelatihan per tahun merupakan jumlah yang realistis dalam konteks industri tambang, mengingat keterbatasan waktu operasional dan kebutuhan fokus pada aspek teknis.
	<i>Time Bound</i>	Evaluasi tahunan menjadikan indikator ini <i>time-bound</i> , dengan hasil yang dapat dipantau dan dianalisis secara berkala
Menerapkan Pengelolaan Kinerja yang Terstandar	<i>Specific</i>	Indikator ini ditujukan untuk memastikan penerapan sistem manajemen kinerja yang sesuai standar, dalam hal ini 6 standar SNI. Indikator ini spesifik (<i>Specific</i>) karena merujuk langsung pada jumlah dan jenis standar yang harus diimplementasikan.
	<i>Measurable</i>	Pengukuran dilakukan dengan verifikasi apakah keenam standar tersebut diterapkan secara penuh, menjadikan indikator ini terukur (<i>Measurable</i>) secara terpenuhi atau tidak.

		<i>Achievable</i>	Pada tahun 2023 dan 2024, perusahaan berhasil menerapkan semua standar, menunjukkan indikator ini dapat dicapai (<i>Achievable</i>) melalui penerapan kebijakan mutu dan pengawasan internal yang terstruktur
		<i>Relevant</i>	Indikator ini sangat relevan (<i>Relevant</i>) karena sistem manajemen kinerja menjadi pilar penting dalam menciptakan akuntabilitas dan peningkatan berkelanjutan dalam perusahaan. Target “implementasi 6 standar SNI” dianggap realistis dan mendukung reputasi perusahaan dalam kepatuhan terhadap standar nasional.
		<i>Time Bound</i>	Karena evaluasinya dilakukan setiap tahun, indikator ini <i>time-bound</i> , memungkinkan perusahaan meninjau kembali strategi pengelolaan kinerja setiap periodik.

Perspektif ini menekankan pada pengembangan sumber daya manusia, sistem dan budaya kerja agar perusahaan bisa tumbuh berkelanjutan. Selain itu memastikan bahwa perusahaan tidak hanya fokus pada keuntungan saat ini, tetapi juga membangun pondasi jangka Panjang melalui karyawan yang terampil, proses kinerja yang efisien, serta sistem kinerja yang cukup baik. Sehingga perusahaan bisa terus beradaptasi dan bersaing dimasa depan.

4.1.9 *Balanced Scorecard*

1. Persepektif Keuangan

Berikut ini merupakan persepektif Keuangan dari *Balanced Scorecard* pada PT Rimau Tangguh Perkasa Kalimantan Tengah untuk tahun 2023 dan 2024. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, persepektif keuangan berfokus pada mengukur kinerja organisasi dari sisi keuntungan dan nilai ekonomi yang dihasilkan yang menggambarkan fokus organisasi dan menjaga stabilitas finansial dan probabilitas.

Tabel 4. 11 *Key performance Indicator* persepektif Keuangan

No	Indikator Kinerja	Satuan	Bobot (%)	Target		Realisasi		Pencapaian		Nilai	
				2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	Jumlah Pemasukan Perusahaan	Juta (Rp)	10	180.000	811.875	30.168	189.724	16,76%	23,37%	1,68	2,34
2	Keuntungan Bersih Perusahaan	Juta (Rp)	10	5.543	441.369	5.831	83.544	106.19%	18.93%	10.52	1.89
3	Pengeluaran Operasional Perusahaan	Juta (Rp)	10	169.056	305.555	23.423	91.002	13,86%	29,78%	1.39	2.98

Berikut penjelasan mengenai Penentuan bobot. Penentuan bobot sebesar (10%) untuk masing-masing indikator kinerja dalam perspektif finansial pada Tabel 4.11 mencerminkan pendekatan yang seimbang dan proporsional terhadap ketiga aspek keuangan utama yaitu, Jumlah Pemasukan Perusahaan, Keuntungan Bersih Perusahaan, dan Pengeluaran Operasional Perusahaan. Alasan utama pemberian bobot yang sama adalah karena ketiga indikator tersebut memiliki peran yang saling melengkapi dan sama pentingnya dalam menilai kinerja keuangan

perusahaan secara menyeluruh. Bobot sebesar (10%) untuk masing-masing indikator kinerja finansial diberikan secara merata karena ketiganya pendapatan, keuntungan, dan biaya pengeluaran operasional memiliki peran yang sama penting dalam menilai kinerja keuangan perusahaan secara menyeluruh. Pendapatan menunjukkan kemampuan menghasilkan pemasukan, keuntungan mencerminkan profitabilitas, dan pengurangan biaya menandakan efisiensi operasional. Pembobotan seimbang ini mencerminkan pendekatan manajemen yang holistik dan adil terhadap tiga aspek utama keuangan perusahaan.

Pengolahan data untuk mengetahui pencapaian dilakukan dengan cara membagi realisasi dengan target kemudian dikali 100. Sedangkan Nilai akhir didapatkan dengan cara bobot dikali dengan pencapaian kemudian dibagi 100. Salah satu contohnya dilibat pada pencapaian *Customer Satisfaction Index (CSI)*.

$$\begin{aligned}\text{Pencapaian} &= (\text{Realisasi} / \text{Target}) \times 100 \\ &= (30.168 / 180.00) \times 100 \\ &= 16.76\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai} &= (\text{Bobot} \times \text{Pencapaian}) / 100 \\ &= (10 \times 16.76) / 100 \\ &= 1.68\end{aligned}$$

Pencapaian menunjukkan seberapa besar realisasi dibandingkan dengan target dalam bentuk realisasi, sedangkan untuk nilai diperoleh dari pencapaian dikalikan dengan bobot, lalu dibagi dengan 100 agar skala sesuai dengan sistem penilaian. Perhitungan ini dilakukan untuk setiap indikator kinerja, lalu hasilnya dijumlahkan untuk mendapatkan total nilai, untuk proses selanjutnya yaitu sama dan berlaku untuk semua indikator yang terdapat pada PT Rimau Tangguh Perkasa.

2. Perspektif Pelanggan

Berikut ini merupakan persepektif pelanggan dari *Balanced Scorecard* pada PT Rimau Tangguh Perkasa Kalimantan Tengah untuk tahun 2023 dan 2024. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, persepektif pelanggan bertujuan untuk menilai kepuasan pelanggan, loyalitas dan penawaran yang lebih jelas terhadap produk atau layanan perusahaan yang ada pada PT Rimau Tangguh Perkasa.

Tabel 4. 12 *Key performance Indicator* Persepektif Pelanggan

No	Indikator Kinerja	Satuan	Bobot (%)	Target		Realisasi		Pencapaian		Nilai	
				2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	Kejelasan Informasi Penawaran ke Pelanggan	%	10	100%	100%	65.38%	100%	65.38	100%	6.54	10
2	Jumlah Pelanggan Tetap	Orang	10	1 Pembeli (PLTU)	2 Pembeli (PLTU)	1 Pembeli (PLTU)	2 Pembeli (PLTU)	100%	100%	10	10
3	Menekan Jumlah keluhan Pelanggan	%	5	5%	5%	0 (tidak ada keluhan)	0 (tidak ada keluhan)	100%	100%	5	5

Penetapan bobot pada indikator kinerja perspektif pelanggan dalam Tabel 4.12 didasarkan pada tingkat kepentingan masing-masing indikator terhadap keberhasilan hubungan jangka panjang perusahaan dengan pelanggan. Indikator Kejelasan Informasi Penawaran ke Pelanggan dan

Jumlah Pelanggan tetap masing-masing diberi bobot sebesar (10%), karena keduanya secara langsung mempengaruhi kepuasan, loyalitas, dan potensi pertumbuhan bisnis. Penawaran yang jelas menunjukkan komitmen perusahaan dalam memberikan transparansi dan komunikasi yang baik, sementara jumlah pelanggan tetap mencerminkan keberhasilan dalam membangun hubungan jangka panjang yang stabil. Sementara itu, indikator Menekan Jumlah keluhan Pelanggan diberikan bobot lebih kecil, yaitu (5%), karena sifatnya yang lebih bersifat reaktif dibandingkan dua indikator lainnya. Meskipun penting untuk menjaga citra dan kepuasan pelanggan, indikator ini dianggap sebagai pengendalian risiko, bukan pendorong utama pertumbuhan pelanggan. Oleh karena itu, bobot yang lebih rendah mencerminkan peran pelengkap dalam strategi pelayanan pelanggan secara menyeluruh. Pembobotan ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa perusahaan menekankan pentingnya komunikasi yang baik dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan sebagai kunci keberlanjutan bisnis.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berikut ini merupakan persepektif proses bisnis internal dari *Balanced Scorecard* pada PT Rimau Tangguh Perkasa Kalimantan Tengah untuk tahun 2023 dan 2024. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, persepektif proses bisnis internal berfokus pada meningkatkan kualitas sumber daya, menyederhanakan proses operasional dan meningkatkan marketing dengan lebih efisien yang dapat mendukung pencapaian nilai bagi kinerja pada PT Rimau Tangguh Perkasa.

Tabel 4. 13 *Key performance Indicator* Persepektif Proses Bisnis Internal

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Bobot (%)	Target		Realisasi		Pencapaian		Nilai	
				2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	Pemasaran yang Efektif	%	10	100%	100%	65% (PLN Domestik)	100% (PLN & Ekspor)	65%	100%	6.5	10

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Bobot (%)	Target		Realisasi		Pencapaian		Nilai	
				2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
2	Kualitas Tenaga Kerja serta Peralatan Kerja	Orang	5	4	4	2	4	50%	100%	2.5	5
3	Pengawasan Kegiatan Operasional	%	5	6 Standar SNI	6 Standar SNI	6 Standar SNI	6 Standar SNI	100%	100%	5	5

Penetapan bobot pada indikator kinerja dalam perspektif proses bisnis internal dalam Tabel 4.13 mencerminkan prioritas strategis perusahaan dalam memastikan keberlangsungan dan efisiensi operasional.

Bobot indikator pada perspektif proses bisnis internal ditetapkan berdasarkan tingkat prioritas terhadap pencapaian tujuan operasional perusahaan. Indikator pemasaran efektif mendapatkan bobot tertinggi (10%) karena berdampak langsung pada ekspansi pasar dan peningkatan pendapatan. Indikator kualitas SDM dan teknologi serta sistem pengawasan masing-masing diberi bobot (5%), karena berfungsi sebagai penunjang efisiensi dan keberlanjutan operasional. Pembobotan ini mencerminkan fokus utama perusahaan pada pertumbuhan pasar, dengan tetap menjaga kualitas internal dan kepatuhan standar.

4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Berikut ini merupakan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran dari *Balanced Scorecard* pada PT Rimau Tangguh Perkasa Kalimantan Tengah untuk tahun 2023 dan 2024. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, persepektif pertumbuhan dan pembelajaran yang bertujuan mengembangkan kapasitas SDM, pengelolaan kinerja dan budaya organisasi sehingga dapat mendukung pertumbuhan dan inovasi dalam jangka Panjang pada PT Rimau Tangguh Perkasa.

Tabel 4. 14 *Key performance Indicator* Persepektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

No	Indikator Kinerja	Satuan	Bobot (%)	Target		Realisasi		Pencapaian		Nilai	
				2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	Keandalan efektifitas proses Kerja karyawan	%	10	100%	100%	90%	95%	90%	95%	9	9.5
2	Mengembangkan Program Pelatihan Karyawan	Kegiatan	10	4	4	2	4	50%	100%	5	10
3	Menerapkan Pengelolaan Kinerja yang Terstandar	%	5	Implentasi 6 Standar SNI	Implentasi 6 Standar SNI	6 Standar Diterapkan	6 Standar Diterapkan	100%	100%	5	5

Penetapan bobot pada indikator kinerja dalam perspektif proses bisnis internal dalam Tabel 4.14 dilakukan berdasarkan peran masing-masing indikator dalam meningkatkan kapabilitas jangka Panjang perusahaan. Bobot indikator dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

ditetapkan berdasarkan kontribusinya terhadap peningkatan kapabilitas perusahaan. Efektivitas kerja karyawan serta pelatihan karyawan diberi bobot tertinggi masing-masing (10%) karena langsung berdampak pada kinerja operasional dan pengembangan SDM. Sementara itu, Pengelolaan Kinerja yang Terstandar mendapat bobot lebih rendah (5%) karena fungsinya lebih sebagai alat pendukung evaluasi, bukan penggerak utama. Pembobotan ini menekankan pentingnya efisiensi dan SDM sebagai prioritas utama perusahaan.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bagian ini berisi tentang pembahasan yang dilakukan berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada penelitian tugas akhir ini. Pembahasan dilakukan meliputi beberapa bagian antara lain, perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan perspektif *Balanced Scorecard*, Hasil Kuesioner dari *Key Performance Indicator*, Peta Strategi, analisis SMART, dan Sasaran Strategi Perspektif *Balanced Scorecard*.

5.1 Analisis SMART

Strategi SMART merupakan pendekatan manajemen strategis yang digunakan untuk merumuskan dan mengevaluasi tujuan secara sistematis dengan lima kriteria: *Specific* (Spesifik), *Measurable* (Terukur), *Achievable* (Dapat Dicapai), *Relevant* (Relevan), dan *Time-bound* (Berbatas Waktu). Strategi ini sangat penting dalam konteks perencanaan bisnis yang efektif, termasuk di industri pertambangan seperti pada studi kasus ini.

Secara Spesifik, Strategi ini bertujuan untuk memberikan arah yang jelas terhadap apa yang ingin dicapai perusahaan. Dalam konteks ini, strategi meliputi upaya peningkatan kapasitas produksi batubara harian melalui penambahan alat berat di pit utama, penerapan sistem CRM (*Customer Relationship Management*) yang tujuan salah satu strategi yang penting dalam menjaga pelanggan dan menghindari agar mereka tidak beralih ke pesaing secara digital untuk mencatat histori pelanggan. Pengembangan *Dashboard* operasional *real-time* untuk pemantauan hauling dan *crushing*, serta penyelenggaraan pelatihan K3 dan manajemen teknis bagi operator tambang. Sumber strategi ini berasal dari hasil evaluasi operasional, melaksanakan FGD (*Focus Group Discussion*), laporan RKAB tahunan, dan tren transformasi digital industri tambang.

Dari sisi terukur (*Measurable*), Tujuan strategi harus dapat diukur agar progres dapat dipantau secara kuantitatif. Strategi yang dirumuskan antara lain adalah target peningkatan pendapatan sebesar 20% dalam satu tahun, perpanjangan kontrak oleh minimal dua pembeli utama serta akuisisi dua pelanggan baru dalam enam bulan artinya seluruh upaya perusahaan untuk menarik, meyakinkan dan mengubah calon pelanggan ke pelanggan tetap atau aktif, dan pengurangan pelanggaran SOP serta deviasi waktu kerja harian sebesar 30% dalam enam bulan. Selain itu, minimal 80% karyawan ditargetkan menyelesaikan dua pelatihan teknis. Tolok ukur ini didasarkan pada laporan keuangan, data penjualan, serta hasil audit internal.

Dalam aspek dapat dicapai (*Achievable*), Strategi harus realistis dan berdasarkan kondisi serta sumber daya yang ada. Misalnya, penambahan alat berat diestimasi mampu meningkatkan produksi 1.000 ton/hari berdasarkan data historis. Tim pemasaran juga sudah memiliki akses terhadap sistem IT untuk pengelolaan CRM. Infrastruktur seperti GPS dan sensor kendaraan telah tersedia dan mendukung pengawasan. Termasuk pula strategi untuk meningkatkan *customer relationship management* (CRM) untuk menjaga loyalitas dan menambah pelanggan. Sumber strategi ini berasal dari data produksi bulanan, dukungan IT internal, serta laporan pengawasan dan anggaran.

Strategi juga dirancang agar sesuai dengan relevansi (*Relevant*) Strategi harus berkaitan erat dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Misalnya, peningkatan pendapatan sesuai RKAB dan penguatan hubungan dengan masyarakat melalui program pemberdayaan lokal menjadi langkah penting. Mempertahankan kontrak jangka panjang pelanggan besar juga menjadi kunci stabilitas arus kas. Selain itu, pengawasan *real-time* dan peningkatan kompetensi SDM sangat relevan dalam meningkatkan produktivitas dan keselamatan kerja. Strategi ini bersumber dari dokumen RKAB, laporan keuangan, dan laporan manajemen operasional perusahaan

Selanjutnya dari sisi *time-bound* setiap strategi harus memiliki batas waktu pelaksanaan yang jelas. Misalnya, peningkatan kapasitas produksi dimulai pada bulan ke-2 dan dievaluasi setiap kuartal hingga akhir tahun. Implementasi sistem CRM dijadwalkan selesai dalam tiga bulan dan dievaluasi tiap semester. *Dashboard* operasional mulai aktif pada bulan ke-2, sementara pelatihan harus selesai dalam enam bulan sejak dimulai. Jadwal ini disusun berdasarkan timeline proyek produksi, rencana implementasi IT, dan rencana digitalisasi operasional.

5.2. Sasaran Strategi

Berdasarkan gambar Tabel 4.2 di atas, terlihat bahwa sasaran strategi dalam kerangka *Balanced Scorecard* dibagi menjadi empat perspektif utama, yaitu: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pertumbuhan & Pembelajaran. Masing-masing perspektif dirancang dengan tujuan strategis yang spesifik dan dikaitkan dengan sumber strategi tertentu sebagai acuan perencanaan dan implementasinya.

Pada perspektif *Financial*, terdapat tiga sasaran strategi utama yang diusung. Dalam perspektif finansial, perusahaan menetapkan tiga sasaran strategis utama, yaitu: Jumlah Pemasukan Perusahaan, Keuntungan Bersih Perusahaan, dan Pengeluaran Operasional Perusahaan. Strategi untuk Jumlah Pemasukan Perusahaan (Sasaran 1) berasal dari Strategi No. 5, 6, 9, 14, 15, dan 18, yang kemungkinan melibatkan diversifikasi produk, penetrasi

pasar baru, promosi penjualan yang ditingkatkan, serta kolaborasi bisnis. Selanjutnya, Keuntungan Bersih Perusahaan (Sasaran 2), strategi yang digunakan mencakup Strategi No. 1, 3, 5, 7, 9, 16, dan 18, yang biasanya berfokus pada optimalisasi harga jual, efisiensi operasional, serta peningkatan volume penjualan dengan biaya yang tetap terkendali. Sedangkan untuk Pengeluaran Operasional Perusahaan (Sasaran 3), perusahaan menggunakan Strategi No. 1, 3, 7, 9, 16, dan 20, yang mencakup pendekatan efisiensi proses kerja, digitalisasi, dan manajemen biaya yang ketat.

Selanjutnya, pada perspektif Pelanggan, fokus diarahkan pada hubungan dan pengalaman pelanggan sebagai penentu keunggulan kompetitif. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan menetapkan sasaran untuk meningkatkan sistem *Customer Relationship Management* (CRM), meningkatkan kejelasan penawaran, dan Jumlah Pelanggan Tetap, menekan jumlah keluhan pelanggan. Untuk sasaran pertama, yaitu kejelasan informasi penawaran ke pelanggan (Sasaran 1), strategi yang digunakan adalah Strategi No. 2, 6, 10, 12, dan 19, yang dapat mencakup penggunaan sistem informasi pelanggan, peningkatan layanan pasca penjualan, serta pengembangan program loyalitas pelanggan. Sasaran kedua Jumlah Pelanggan Tetap (Sasaran 2) didukung oleh Strategi No. 2, 10, dan 12, yang biasanya melibatkan penyederhanaan komunikasi produk, pelatihan tenaga pemasaran, serta transparansi dalam manfaat produk. Sedangkan untuk Menekan Jumlah keluhan Pelanggan (Sasaran 3), strategi yang diterapkan berasal dari Strategi No. 2, 6, 10, 12, dan 13, dengan fokus pada perluasan jaringan distribusi, kampanye digital *marketing*, dan peningkatan pengalaman pelanggan.

Dalam perspektif Proses Bisnis Internal, strategi diarahkan pada efisiensi dan efektivitas sistem operasional perusahaan. Dalam proses bisnis internal, perusahaan ingin Pemasaran yang Efektif, Kualitas Tenaga Kerja serta Peralatan Kerja, serta Pengawasan Kegiatan Operasional. Pemasaran Yang Efektif (Sasaran 1) didukung oleh Strategi No. 10, 11, 12, dan 13, yang mencerminkan pentingnya analisis pasar secara berkala, penyusunan strategi promosi berbasis data, dan integrasi antara divisi pemasaran dan operasional. Untuk Kualitas Tenaga Kerja serta Peralatan Kerja (Sasaran 2), digunakan Strategi No. 2, 10, 12, dan 13, yang mencakup pelatihan teknis, peningkatan digitalisasi pemasaran, serta evaluasi efektivitas alat pemasaran yang digunakan. Sedangkan Pengawasan Kegiatan Operasional (Sasaran 3) disokong oleh Strategi No. 3, 7, 16, dan 20, yang umumnya melibatkan audit internal, *monitoring* sistematis dari hulu ke hilir, serta sistem pelaporan berbasis kinerja.

Selanjutnya, dalam perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran, fokus strategi adalah pada pengembangan organisasi jangka panjang melalui perbaikan kemampuan internal. Dalam perspektif ini, perusahaan menitikberatkan pada pengelolaan kinerja SDM, pengembangan keahlian, serta efisiensi dan efektivitas prosedur kerja. Sasaran pertama, yaitu Keandalan efektifitas proses Kerja karyawan (Sasaran 1), menggunakan Strategi No. 3, 7, dan 20, yang dapat mencakup penerapan *Key Performance Indicator* (KPI), sistem penilaian berbasis kompetensi, dan pemberian insentif berbasis kinerja. Untuk Mengembangkan Program Pelatihan Karyawan (sasaran 2), strategi yang digunakan adalah Strategi No. 4, 8, dan 17, meliputi pelatihan berkala, program magang internal, dan pembelajaran lintas divisi. Sementara itu, Menerapkan Pengelolaan Kinerja yang Terstandar (Sasaran 3) didukung oleh Strategi No. 3, 7, 8, 16, dan 20, yang dapat diterjemahkan ke dalam upaya digitalisasi SOP, simplifikasi proses bisnis, dan penguatan budaya kerja berbasis perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

5.3. Hasil rancangan *key performance indikator*

Berikut adalah penjelasan lengkap dan sistematis mengenai rancangan *Key Performance Indicator* (KPI) beserta *measure* (ukuran pencapaiannya) untuk masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* (BSC), berdasarkan tabel 4.3 diatas.

1. Persepektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, fokus utama adalah pada kinerja ekonomi perusahaan. Terdapat tiga KPI utama, yaitu:

Jumlah pemasukan perusahaan yaitu ukuran pencapaiannya diukur melalui persentase pencapaian target pendapatan (Rp). Ini menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu mencapai target pemasukan yang telah ditetapkan dalam rencana bisnis tahunan. Keuntungan Bersih Perusahaan, dinyatakan melalui persentase pencapaian target laba bersih, yang menggambarkan efektivitas strategi bisnis dalam menghasilkan keuntungan setelah dikurangi seluruh beban biaya. Pengeluaran Operasional Perusahaan, diukur menggunakan persentase pengurangan biaya operasional tahunan, yang mencerminkan efisiensi pengeluaran dan efektivitas dalam pengelolaan proses bisnis internal.

2. Persepektif Pelanggan

Perspektif ini berorientasi pada kepuasan, loyalitas, dan pertumbuhan jumlah pelanggan. Tiga KPI yang digunakan adalah:

Kejelasan Informasi Penawaran ke Pelanggan, Dinyatakan melalui persentase realisasi penjualan dari target (volume/tonase), yang menilai efektivitas komunikasi

dan strategi penjualan terhadap pencapaian target pasar. Jumlah Pelanggan Tetap, diukur dengan jumlah *customer* tetap yang aktif, baik untuk pelanggan PLN, ekspor, maupun segmen lain. Angka ini menunjukkan keberhasilan menjaga loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Menekan Jumlah keluhan Pelanggan, dievaluasi melalui persentase pengurangan keluhan dibanding jumlah keluhan yang tuntas, sebagai indikator kualitas pelayanan dan respon perusahaan terhadap masalah pelanggan.

3. Persepektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, KPI difokuskan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas proses internal perusahaan, melalui tiga sasaran:

pemasaran yang efektif, ukurannya adalah persentase realisasi distribusi pemasaran sesuai rencana, yang menunjukkan kedisiplinan eksekusi pemasaran berdasarkan target dan perencanaan awal. Kualitas Tenaga Kerja serta Peralatan Kerja, dinyatakan melalui jumlah peserta pelatihan teknologi dan kompetensi kerja, yang mengukur komitmen perusahaan dalam peningkatan kapasitas SDM dan adaptasi terhadap teknologi baru. Pengawasan Kegiatan Operasional pada proses bisnis, diukur dengan jumlah standar SNI/SOP yang diterapkan dan dipatuhi, sebagai tolok ukur kesesuaian praktik kerja terhadap prosedur dan standar mutu nasional.

4. Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan sistem yang mendukung perbaikan berkelanjutan, KPI nya antara lain: Keandalan efektifitas proses Kerja karyawan, diukur dengan persentase efisiensi proses kerja berdasarkan waktu, biaya, dan kualitas, sehingga bisa mengevaluasi produktivitas internal secara holistik. Mengembangkan Program Pelatihan Karyawan, ukurannya berupa jumlah program pelatihan yang terlaksana sesuai rencana, yang mencerminkan ketercapaian pengembangan kapasitas kerja karyawan sesuai kebutuhan perusahaan. Menerapkan Pengelolaan Kinerja yang Terstandar, dinyatakan melalui jumlah pengelolaan KPI yang terpantau dengan sistem (manual/IT), yang mencerminkan integrasi sistem evaluasi kinerja ke dalam proses kerja perusahaan secara digital atau manual.

5.4. Hasil Kuesioner dari *Key Performance Indicator*

Berdasarkan Tabel 4.6 hasil perhitungan rata-rata mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 1,5 dan nilai terendah 1,1. Kemudian perhitungan *cut off point* menghasilkan nilai sebesar 1,3, nilai rata rata yang $\leq 1,3$ akan dihapus atau di eliminasi dari indikator KPI

(diberi warna merah). Sehingga, dari 12 KPI yang diajukan kepada responden, hasil menunjuka bahwa 2 KPI dengan nilai rata-rata $\leq 1,3$, telah dieliminasi, sehingga 10 KPI yang terpilih antara lain yaitu, Jumlah Pemasukan Perusahaan, Keuntungan Bersih Perusahaan, Kejelasan Informasi Penawaran ke Pelanggan, Jumlah Pelanggan Tetap, Menekan Jumlah Keluhan Pelanggan, Pemasaran yang Efektif, Kualitas Tenaga Kerja Serta Peralatan Kerja, Pengawasan Kegiatan Operasional, Keandalan Efektifitas Proses Kerja Karyawan, Menerapkan Kinerja yang Terstandar.

5.5. Kerangka *Balanced Scorecard*

Representasi dari *Balanced Scorecard*, sebuah kerangka kerja manajemen strategis yang dirancang untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tindakan nyata melalui empat perspektif utama, yaitu: *Financial* (Keuangan), *Customer* (Pelanggan), *Internal Business Process* (Proses Bisnis Internal), dan *Learning & Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan). Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menciptakan keseimbangan antara pencapaian jangka pendek dan investasi jangka panjang melalui pengukuran kinerja yang terstruktur dan menyeluruh.

Pada perspektif keuangan, fokus utamanya adalah bagaimana organisasi menciptakan nilai ekonomi bagi pemilik modal atau pemegang saham. Dalam gambar tersebut, dua indikator utama yang digunakan adalah peningkatan pendapatan dan peningkatan keuntungan perusahaan. Pencapaiannya diukur melalui persentase pencapaian target pendapatan (ROI) dan persentase pencapaian target laba bersih. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi akan diukur dari hasil keuangan akhir yang dicapai oleh perusahaan.

Perspektif pelanggan menitikberatkan pada bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini menjadi tujuan strategisnya mencakup peningkatan penjualan produk, peningkatan jumlah pelanggan baru, serta peningkatan kepuasan pelanggan. Indikator keberhasilannya dilihat dari tingkat realisasi target penjualan, jumlah pelanggan baru, serta skor survei kepuasan dan loyalitas pelanggan. Perspektif ini penting karena pelanggan merupakan elemen kunci dalam kelangsungan hidup bisnis, dan kepuasan pelanggan akan berdampak langsung pada pendapatan perusahaan.

Selanjutnya, perspektif proses bisnis internal menyoroti efisiensi dan efektivitas dari proses-proses internal organisasi. Perusahaan menetapkan target untuk meningkatkan kualitas proses bisnis serta efisiensi proses sistem. Indikator keberhasilannya mencakup jumlah proses bisnis yang efektif, produk yang berkualitas,

ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta efisiensi biaya operasional. Ini berarti bahwa untuk memberikan nilai yang diharapkan pelanggan dan mencapai hasil keuangan yang baik, perusahaan harus mampu mengelola proses internalnya secara optimal.

Terakhir, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya kerja yang mendukung pencapaian strategi jangka panjang. Perusahaan menargetkan peningkatan efisiensi karyawan dan teknologi, serta pengembangan sistem informasi. Pencapaiannya diukur dari jumlah pelatihan karyawan, pencapaian KPI individu, serta keberhasilan implementasi sistem informasi. Perspektif ini mencerminkan pemahaman bahwa keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang bergantung pada pembelajaran berkelanjutan dan inovasi.

Secara keseluruhan, *Balanced Scorecard* ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi bergerak secara sinkron dan strategis menuju visi dan misi bersama. Keempat perspektif ini saling terkait dan membentuk suatu alur logis: pembelajaran dan pertumbuhan mendorong perbaikan proses internal, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan akhirnya berdampak positif pada kinerja keuangan perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengelola kinerja secara holistik dan berkelanjutan.

5.6. Peta strategi

Peta strategi dalam kerangka *Balanced Scorecard* merupakan alat manajerial yang sangat penting untuk menggambarkan bagaimana strategi perusahaan diimplementasikan secara menyeluruh melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam bentuk visual yang sistematis, peta strategi menunjukkan hubungan sebab-akibat antara berbagai tujuan strategis dalam setiap perspektif. Misalnya, peningkatan pelatihan karyawan kerja yang terstandar (pembelajaran dan pertumbuhan) diharapkan dapat memperbaiki efisiensi proses operasional (proses bisnis internal), yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan) dan berujung pada peningkatan pendapatan atau keuntungan (perspektif keuangan). Hubungan ini membuat strategi lebih mudah dipahami oleh seluruh bagian organisasi.

Dalam peta strategi *Balanced Scorecard* yang digambarkan pada Gambar 4.3 hubungan antar perspektif dimulai dari:

1. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini menekankan pentingnya peningkatan pengetahuan dan keahlian karyawan, penguatan sistem pengelolaan kinerja, serta peningkatan efektivitas prosedur perusahaan. Ketiga hal ini menjadi

fondasi bagi organisasi untuk menjalankan proses bisnis internal yang lebih efektif. Ketika karyawan memiliki kompetensi yang tinggi dan didukung oleh sistem kerja yang handal, maka proses kerja dalam perusahaan dapat dijalankan secara lebih efektif dan berkualitas.

2. Perspektif proses bisnis internal. Proses bisnis internal yang baik akan meningkatkan kualitas sumber daya dan teknologi untuk pemasaran, memperkuat program pemasaran yang efektif, serta memperbaiki sistem pengawasan kegiatan operasional. Proses yang berjalan dengan baik dan terstruktur akan mendukung sistem *customer relationship management* (CRM) dan strategi pemasaran yang lebih jelas, sehingga mempermudah perusahaan dalam menarik dan mempertahankan pelanggan.
3. Pada perspektif pelanggan, hasil dari perbaikan proses internal akan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi pelanggan. Penawaran yang jelas dengan pelanggan, sistem CRM yang kuat, dan peningkatan layanan akan menjaga loyalitas pelanggan dan membantu perusahaan menarik pelanggan baru. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan jumlah pelanggan, yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan keuangan perusahaan.
4. Perspektif sebelumnya akan bermuara pada perspektif keuangan. Dengan jumlah pelanggan yang meningkat dan loyalitas yang terjaga, perusahaan akan memperoleh pendapatan yang lebih besar. Di sisi lain, efisiensi dalam proses dan operasional juga membantu perusahaan mengurangi biaya operasional. Kombinasi dari peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya inilah yang akan mendorong peningkatan keuntungan perusahaan secara keseluruhan.

5.7. Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan perspektif *Balanced Scorecard*

Analisis terhadap perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT Rimau Tangguh Perkasa telah dilakukan berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner kepada pihak *expert* menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan upaya sistematis dalam mengintegrasikan strategi korporat dengan pengukuran kinerja yang menyeluruh. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Rimau Tangguh Perkasa yaitu harus adanya perancangan KPI sehingga, Tujuan utama dari perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT Rimau Tangguh Perkasa adalah untuk menyediakan alat ukur kinerja strategis yang

terintegrasi dan menyeluruh, guna memastikan bahwa seluruh aktivitas dan sumber daya perusahaan selaras dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan menggunakan empat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard* keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan dapat memantau keberhasilan implementasi strategi dari berbagai sudut pandang secara seimbang, tidak hanya dari sisi keuangan. Berikut ini merupakan pembahasan mengenai *Key Performance Indicator* (KPI) dari setiap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

5.7.1. Perspektif Keuangan

Berikut adalah penjelasan mengenai Tabel 4.11 *Key Performance Indicator* (KPI) perspektif keuangan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* di PT Rimau Tangguh Perkasa, Kalimantan Tengah, untuk tahun 2023 dan 2024.

Tabel 4.11 yang ditampilkan merupakan bagian dari analisis kinerja keuangan PT Rimau Tangguh Perkasa dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, khususnya dari perspektif finansial. Pendekatan ini bertujuan untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam menghasilkan keuntungan dan nilai ekonomi melalui indikator-indikator keuangan yang telah ditentukan. Dalam konteks ini, terdapat tiga indikator kinerja utama yang digunakan sebagai acuan penilaian, yaitu peningkatan pendapatan perusahaan, peningkatan keuntungan perusahaan, dan pengurangan biaya operasional perusahaan. Setiap indikator memiliki satuan pengukuran yang relevan, bobot penilaian yang sama (masing-masing 10%), serta target dan realisasi capaian untuk tahun 2023 dan 2024. Kinerja aktual dibandingkan dengan target ditransformasikan dalam bentuk pencapaian persentase dan skor penilaian yang memberikan gambaran objektif terhadap efektivitas strategi keuangan perusahaan.

Indikator pertama, yaitu peningkatan Jumlah Pemasukan Perusahaan, menunjukkan hasil Pada tahun 2023, target pendapatan tahun 2023 adalah sebesar Rp180.000 juta, namun realisasi hanya mencapai Rp30.168 juta, atau sekitar 16,76% dari target. Hal ini menghasilkan nilai capaian yang rendah, yakni 1,68. Namun, pada tahun 2024 terjadi peningkatan signifikan di mana target ditetapkan sebesar Rp811.875 juta dan realisasi mencapai Rp189.724 juta, dengan persentase pencapaian sebesar 23,37% dan nilai 2,34. Meskipun pencapaiannya masih jauh dari target, terdapat tren positif yang mencerminkan

adanya perbaikan kinerja dari tahun sebelumnya. Ini menunjukkan bahwa perusahaan mulai memperbaiki strategi penjualannya, namun belum optimal dalam mendekati target yang telah ditetapkan.

Indikator kedua berkaitan dengan Keuntungan Bersih Perusahaan yang diukur dalam satuan juta rupiah. Indikator kedua mengukur kemampuan perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas. Untuk indikator ini, pada tahun 2023 target keuntungan sebesar Rp5.543 juta berhasil dilampaui dengan realisasi Rp5.831 juta, atau pencapaian 106,19% dengan nilai sangat tinggi, yaitu 10,52. Artinya, perusahaan berhasil mengelola biaya dan pendapatan dengan sangat efisien pada tahun tersebut. Namun, pada tahun 2024 target keuntungan meningkat signifikan menjadi Rp441.369 juta, sementara realisasi hanya mencapai Rp83.544 juta. Pencapaiannya hanya 18,93% dengan nilai 1,89. Penurunan drastis ini menunjukkan bahwa meskipun tahun sebelumnya menunjukkan kinerja baik, tahun berikutnya target terlalu ambisius atau terjadi kendala signifikan yang menghambat pencapaian laba, seperti kenaikan biaya produksi, penurunan penjualan, atau gangguan operasional lainnya.

Indikator ketiga berfokus pada upaya Pengeluaran Operasional Perusahaan. Indikator ketiga mengukur efisiensi biaya operasional. Target pengurangan biaya operasional pada 2023 adalah sebesar Rp169.056 juta, tetapi realisasinya hanya Rp23.423 juta dengan pencapaian 13,86% dan nilai 1,39. Pada 2024, terdapat perbaikan yang signifikan, target naik menjadi Rp305.555 juta dan realisasi mencapai Rp91.002 juta. Persentase pencapaian meningkat menjadi 29,78% dengan nilai 2,98. Ini menunjukkan adanya peningkatan efektivitas efisiensi biaya, dalam mengendalikan biaya operasional meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan target yang ditentukan.

Secara keseluruhan, dari ketiga indikator ini, dapat disimpulkan bahwa secara umum perusahaan menunjukkan tren peningkatan kinerja finansial dari tahun 2023 ke 2024, terutama dalam hal pendapatan dan efisiensi biaya. Namun, peningkatan laba tidak sejalan, bahkan menurun drastis pada 2024. Hal ini mengindikasikan kemungkinan beban biaya yang tinggi atau struktur pendapatan yang belum optimal. Target yang terlalu ambisius pada tahun 2024 terutama pada aspek keuntungan menyebabkan pencapaian terlihat rendah meskipun secara absolut kinerja perusahaan sebenarnya membaik. Strategi ke depan perlu difokuskan pada keseimbangan antara peningkatan pendapatan dan

kontrol biaya untuk mendorong pertumbuhan laba yang berkelanjutan. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi kembali penetapan target agar tetap ambisius namun realistis, serta meningkatkan sistem pemantauan kinerja agar dapat mengidentifikasi kendala lebih awal.

5.7.2. Persepektif Pelanggan

Berikut adalah penjelasan mengenai Tabel 4.12 *Key Performance Indicator* (KPI) dari perspektif pelanggan pada PT Rimau Tangguh Perkasa untuk tahun 2023 dan 2024, berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*:

Tabel 4.12 yang disajikan merupakan bagian dari evaluasi kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard*. Fokus dari perspektif ini adalah bagaimana perusahaan mampu meningkatkan hubungan dengan pelanggan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan secara berkelanjutan. Dalam tabel tersebut terdapat tiga indikator utama yang digunakan untuk mengukur kinerja dari sisi pelanggan, yaitu (1) Kejelasan Informasi Penawaran ke Pelanggan, (2) jumlah pelanggan tetap, dan (3) Menekan Jumlah keluhan Pelanggan. Masing-masing indikator diberi bobot penilaian yang berbeda, sesuai dengan tingkat kepentingan strategisnya, dan dianalisis berdasarkan target, realisasi, pencapaian, dan nilai skor akhir selama dua tahun (2023 dan 2024).

Indikator pertama, yaitu “Kejelasan Informasi Penawaran ke Pelanggan”, Indikator pertama bertujuan untuk meningkatkan kejelasan dalam penawaran produk atau layanan kepada pelanggan. Indikator pertama mengukur seberapa jelas penawaran yang disampaikan perusahaan kepada pelanggan, yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Target untuk tahun 2023 dan 2024 adalah 100%. Namun pada tahun 2023, realisasi hanya mencapai 65,38%, menghasilkan tingkat pencapaian sebesar 65,38% dan nilai kinerja sebesar 6,54. Ini menunjukkan bahwa pada tahun tersebut masih terdapat kendala dalam menyampaikan informasi penawaran secara lengkap dan mudah dipahami oleh pelanggan, yang mungkin disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang efektif atau dokumentasi teknis yang belum optimal. Namun pada 2024 terjadi perbaikan signifikan, di mana realisasi mencapai 100%, sesuai dengan target. Hal ini menghasilkan pencapaian penuh dan nilai sempurna sebesar 10. Peningkatan ini menunjukkan adanya pembenahan dalam komunikasi pemasaran, mungkin melalui perbaikan media penawaran, pelatihan staf

pemasaran, atau penggunaan teknologi informasi yang lebih baik dalam menyampaikan proposal penjualan. Artinya perusahaan mengalami perbaikan yang signifikan dalam memberikan penawaran yang lebih jelas kepada pelanggan dari sebelumnya yang belum maksimal pada tahun 2023 sampai dengan menjadi sempurna pada tahun 2024.

Indikator kedua adalah jumlah pelanggan tetap, yaitu pelanggan yang loyal dan berulang kali melakukan pembelian atau menggunakan jasa perusahaan. Indikator kedua mengukur efektivitas perusahaan dalam mempertahankan pelanggan loyal. Indikator kedua menilai loyalitas pelanggan dengan mengacu pada jumlah pelanggan tetap atau "*customer royal*", dalam hal ini spesifik disebut pembeli PLTU (Pembangkit Listrik Tenaga Uap). Target pada 2023 adalah 1 pembeli, dan pada 2024 ditingkatkan menjadi 2 pembeli. Realisasi menunjukkan keberhasilan penuh, dengan pencapaian 100% di kedua tahun. Nilai yang diperoleh pun maksimal, yakni 10 untuk masing-masing tahun. Ini mencerminkan bahwa perusahaan berhasil menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan mampu meningkatkan basis pelanggan loyalnya. Hal ini penting karena pelanggan tetap menjadi sumber pendapatan yang lebih stabil dan sering kali memberikan margin yang lebih baik. Pencapaian ini bisa merupakan hasil dari strategi pelayanan pelanggan yang tepat, penyampaian produk sesuai kebutuhan, serta konsistensi kualitas layanan dan produk. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menjaga dan meningkatkan jumlah pelanggan loyal sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan.

Indikator ketiga yaitu Menekan Jumlah keluhan Pelanggan, menilai keberhasilan perusahaan dalam mengurangi keluhan pelanggan. Indikator ketiga berfokus pada pengurangan keluhan pelanggan. Target yang ditetapkan adalah maksimal 5% tingkat keluhan. Pada kenyataannya, baik tahun 2023 maupun 2024 tidak terdapat keluhan sama sekali (0%), menghasilkan pencapaian sempurna sebesar 100% dan nilai 5 untuk masing-masing tahun (dalam konteks ini, nilai maksimum karena bobotnya lebih kecil). Pencapaian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menjalankan operasional dan layanan secara efektif sehingga pelanggan merasa puas dan tidak memiliki alasan untuk mengeluh. Kemungkinan faktor penyebabnya antara lain adanya sistem layanan pelanggan yang responsif, kualitas produk yang terjaga, serta proses distribusi dan komunikasi yang berjalan lancar. Keberhasilan ini mencerminkan bahwa

perusahaan mampu mempertahankan kepuasan pelanggan secara optimal tanpa adanya keluhan dari pihak pembeli.

Secara keseluruhan, perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* ini menunjukkan kinerja yang sangat baik, terutama pada tahun 2024 di mana semua indikator mencapai target maksimal. Terdapat perbaikan signifikan dari tahun 2023 ke 2024 dalam aspek penawaran yang lebih jelas, yang sebelumnya menjadi kelemahan. Pada tahun 2023 menunjukkan adanya sedikit kekurangan dalam aspek penawaran yang lebih jelas namun kondisi ini berhasil di perbaiki secara total pada tahun 2024. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan belajar dari kekurangan sebelumnya dan melakukan tindakan perbaikan yang konkret. Konsistensi dalam menjaga loyalitas pelanggan dan eliminasi keluhan selama dua tahun berturut-turut adalah indikator kuat bahwa hubungan perusahaan dengan pelanggannya sudah terbangun secara baik. Ke depannya, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan target yang lebih ambisius, misalnya menambah jumlah pelanggan loyal atau memperluas basis pasar, sebagai strategi pertumbuhan berkelanjutan.

5.7.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berikut ini merupakan penjelasan mengenai Tabel 4.13 *Key Performance Indicator* (KPI) dari perspektif proses bisnis internal PT Rimau Tangguh Perkasa untuk tahun 2023 dan 2024 berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*:

Perspektif proses bisnis internal dalam pendekatan *Balanced Scorecard* bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi proses internal perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan strategis. Tabel 4.13 yang disajikan merangkum tiga indikator utama yang digunakan oleh PT Rimau Tangguh Perkasa dalam mengukur kinerja proses bisnis internal selama tahun 2023 dan 2024. Ketiga indikator tersebut mencakup (1) Pemasaran yang Efektif, (2) Kualitas Tenaga Kerja serta Peralatan Kerja, serta (3) Pengawasan Kegiatan Operasional. Masing-masing indikator diberikan bobot penilaian, target capaian tahunan, hasil realisasi, persentase pencapaian, dan nilai kinerja sebagai dasar evaluasi strategi internal perusahaan.

Indikator pertama memiliki bobot Jumlah Pemasaran yang Efektif terbesar di antara ketiganya, Indikator ini bertujuan untuk mengukur efektivitas kegiatan pemasaran perusahaan. Target yang ditetapkan untuk tahun 2023 dan

2024 adalah 100%. Pada tahun 2023, realisasi hanya mencapai 65% dan mencakup hanya segmen PLN domestik, sehingga pencapaiannya pun 65% dengan nilai kinerja 6,5. Namun, pada tahun 2024 terdapat perbaikan signifikan, dimana realisasi mencapai 100% dengan cakupan lebih luas yakni PLN domestik dan ekspor. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan tidak hanya memperluas jangkauan pasarnya tetapi juga meningkatkan efektivitas strategi pemasarannya, baik dari sisi komunikasi produk, segmentasi pasar, maupun penetrasi wilayah. Nilai 10 yang dicapai pada tahun 2024 menandakan tercapainya kesempurnaan dalam pelaksanaan strategi pemasaran. Dari data tersebut terlihat bahwa efektivitas dan efisiensi pemasaran mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun 2023 ke tahun 2024.

Indikator kedua adalah “Kualitas Tenaga Kerja serta Peralatan Kerja”, yang mencerminkan investasi perusahaan dalam pengembangan SDM dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung efisiensi dan inovasi operasional. Indikator ini mengukur upaya perusahaan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan penggunaan teknologi yang mendukung proses bisnis. Targetnya adalah peningkatan kualitas terhadap 4 orang pada tahun 2023 dan 2024. Pada 2023, hanya 2 orang yang berhasil ditingkatkan kualitasnya, sehingga pencapaian hanya 50% dengan nilai 2,5. Namun pada tahun 2024, target tercapai sepenuhnya dengan 4 orang yang mengalami peningkatan kualitas dan teknologi, sehingga menghasilkan pencapaian 100% dan nilai 5. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan semakin menyadari pentingnya pengembangan kompetensi internal dan teknologi dalam menghadapi tantangan bisnis, baik melalui pelatihan, sertifikasi, maupun peningkatan peralatan kerja.

Sementara itu, indikator ketiga, yaitu “Pengawasan Kegiatan Operasional”, bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas sistem yang digunakan perusahaan dalam menjalankan operasional internalnya. Indikator ini bertujuan untuk menilai penerapan sistem pengawasan bisnis berdasarkan standar nasional (SNI). Target selama dua tahun adalah penerapan (6) enam standar SNI untuk tahun 2023 maupun 2024, dan realisasi pada kedua tahun juga konsisten memenuhi target tersebut. Pencapaian di kedua tahun mencapai 100%, dengan nilai 5 masing-masing tahun. Ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem kontrol internal yang baik dan konsisten dalam menerapkan kebijakan dan prosedur standar nasional. Kepatuhan terhadap SNI

ini berfungsi sebagai fondasi penting untuk menjaga kualitas produk dan operasional, serta meminimalkan risiko ketidaksesuaian. Kondisi ini mencerminkan konsistensi perusahaan dalam memastikan pengawasan bisnis sesuai dengan standar berlaku.

Secara keseluruhan, perspektif proses bisnis internal menunjukkan adanya perbaikan dan konsistensi dari tahun 2023 ke 2024. Terutama pada indikator efektivitas pemasaran dan kualitas sumber daya manusia, terjadi peningkatan yang signifikan baik dalam pencapaian target maupun nilai kinerja. Konsistensi dalam penerapan standar SNI juga menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pondasi sistem yang kuat dalam menjalankan proses bisnis. *Insight* yang bisa diambil adalah bahwa penguatan kapabilitas internal, baik dari sisi SDM maupun sistem, merupakan kunci utama dalam mendukung strategi pemasaran yang lebih luas dan efisien. Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja internal perusahaan semakin efektif, efisien, dan berkualitas dalam mendukung strategi jangka Panjang, untuk mempertahankan momentum ini, perusahaan disarankan untuk terus berinvestasi pada pelatihan dan teknologi serta menjaga standar pengawasan internal agar adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

5.7.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berikut merupakan penjelasan mengenai Tabel 4.13 *Key Performance Indicator* (KPI) dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Rimau Tangguh Perkasa Kalimantan Tengah untuk tahun 2023 dan 2024 berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*:

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pendekatan *Balanced Scorecard* memiliki fokus utama pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM), efektivitas organisasi, dan sistem pembelajaran internal untuk mendukung keberlanjutan dan inovasi jangka panjang. Dalam konteks ini, PT Rimau Tangguh Perkasa menetapkan tiga indikator kinerja utama, yaitu (1) Keandalan efektivitas proses Kerja karyawan, (2) Mengembangkan Program Pelatihan Karyawan, dan (3) Menerapkan Pengelolaan Kinerja yang Terstandar. Setiap indikator diberi bobot penilaian, target tahunan, capaian aktual, pencapaian dalam bentuk persentase, serta skor nilai yang mencerminkan kontribusinya terhadap keseluruhan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.

Indikator pertama yaitu “Keandalan Efektivitas Proses Kerja Karyawan” Indikator pertama mengukur efisiensi serta efektivitas sistem kerja atau proses dalam organisasi. Target yang ditetapkan untuk tahun 2023 dan 2024 adalah 100%. Pada tahun 2023, realisasi mencapai 90% dan meningkat menjadi 95% di tahun 2024. Masing-masing menghasilkan pencapaian 90% dan 95% serta nilai kinerja 9 dan 9,5. Meskipun belum mencapai target sempurna, tren yang terlihat adalah adanya peningkatan efisiensi dari tahun ke tahun. Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan telah melakukan perbaikan dalam alur kerja, pengelolaan waktu, serta pemanfaatan sumber daya. Upaya ini mungkin mencakup digitalisasi proses, peningkatan sistem monitoring internal, atau pelatihan untuk meningkatkan efektivitas peran operasional dari tahun ke tahun, meskipun masih sedikit dibawah target sempurna.

Indikator kedua adalah “Mengembangkan Program Pelatihan Karyawan” yang menggambarkan komitmen perusahaan terhadap pengembangan SDM. Indikator kedua bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi tenaga kerja melalui pelatihan yang terstruktur. Indikator kedua mengukur seberapa banyak kegiatan pelatihan yang diselenggarakan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas mereka. Targetnya adalah 4 pelatihan per tahun. Pada tahun 2023, hanya 2 kegiatan pelatihan yang dilaksanakan, sehingga pencapaian hanya 50% dan nilai 5. Namun, pada tahun 2024 perusahaan berhasil mencapai target sepenuhnya dengan 4 kegiatan pelatihan, menghasilkan pencapaian 100% dan nilai sempurna sebesar 10. Peningkatan ini mencerminkan kesadaran perusahaan terhadap pentingnya pengembangan kapasitas dan keterampilan karyawan sebagai aset utama organisasi. Pelatihan ini kemungkinan mencakup aspek teknis, manajerial, maupun *soft skills* yang mendukung peran kerja masing-masing individu.

Indikator ketiga berkaitan dengan “Menerapkan Pengelolaan Kinerja yang Terstandar”, yang menunjukkan perhatian perusahaan terhadap evaluasi kinerja yang transparan dan berbasis data. Indikator ketiga difokuskan pada penguatan sistem evaluasi dan manajemen kinerja. Indikator ketiga fokus pada penerapan standar sistem pengelolaan kinerja, di mana target tahun 2023 dan 2024 adalah mengimplementasikan 6 standar SNI. Realisasi menunjukkan bahwa semua standar tersebut diterapkan di kedua tahun, menghasilkan

pencapaian 100% dan nilai yang konsisten sebesar 5. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil membangun sistem evaluasi kinerja yang terstruktur dan sesuai standar nasional, yang memungkinkan pemantauan serta perbaikan kinerja secara objektif dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, dari tabel dapat disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan tren peningkatan dari tahun 2023 ke 2024. Peningkatan efisiensi operasional dan keberhasilan dalam pelaksanaan pelatihan menunjukkan bahwa perusahaan mulai menaruh perhatian lebih besar terhadap aspek pengembangan internal. Konsistensi dalam penerapan standar pengelolaan kinerja menunjukkan sistem manajemen SDM yang matang. Untuk ke depan, perusahaan disarankan untuk menjaga intensitas pelatihan, terus mendorong efisiensi lintas departemen, dan mengadopsi standar baru yang relevan dengan perkembangan industri. Hal ini penting agar perusahaan dapat tetap adaptif, inovatif, dan kompetitif dalam menghadapi dinamika pasar dan tantangan eksternal. Dalam kondisi ini menggambarkan bahwa perusahaan semakin memperhatikan aspek-aspek pengembangan internal baik dari sisi efisien, peningkatan kapasitas SDM, maupun kualitas sistem manajemen.

5.7.5. Saran Masing-Masing Dari Perspektif *Balanced Scorecard*

Solusi untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*:

1. Saran Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil pengukuran perspektif keuangan yang menunjukkan bahwa target peningkatan pendapatan dan keuntungan belum tercapai secara optimal, perusahaan disarankan untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan volume produksi, tetapi juga melakukan evaluasi strategi penjualan dan pengendalian biaya secara lebih terintegrasi. Perusahaan perlu mengoptimalkan pemanfaatan RKAB sebagai alat perencanaan yang realistis serta meningkatkan akurasi proyeksi keuangan agar selisih antara target dan realisasi dapat diminimalkan. Selain itu, penguatan analisis biaya dan efisiensi operasional perlu dilakukan secara berkelanjutan agar kinerja keuangan dapat meningkat secara bertahap dan berkelanjutan.

2. Saran Perspektif Pelanggan

Hasil pengukuran perspektif pelanggan menunjukkan adanya peningkatan jumlah pelanggan loyal, namun kualitas layanan dan efektivitas pemasaran

belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperbaiki sistem komunikasi dan kejelasan penawaran kepada pelanggan, serta meningkatkan konsistensi layanan guna menurunkan tingkat keluhan pelanggan. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat strategi pemasaran yang lebih terarah dan berbasis kebutuhan pelanggan agar hubungan jangka panjang dengan pelanggan dapat terjaga dan berdampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan

3. Saran Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil pengukuran yang menunjukkan bahwa proses bisnis internal telah berjalan sesuai standar, perusahaan disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan konsistensi pelaksanaan sistem pengawasan dan pengendalian operasional. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi dan penyempurnaan prosedur kerja secara berkala agar proses internal tetap adaptif terhadap perubahan kondisi operasional dan regulasi. Dengan menjaga efektivitas proses bisnis internal, perusahaan dapat mendukung peningkatan kualitas layanan dan efisiensi biaya secara berkelanjutan.

4. Saran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia dan keandalan sistem telah mencapai target. Meskipun demikian, perusahaan disarankan untuk terus mengembangkan kompetensi SDM melalui pelatihan berkelanjutan serta meningkatkan pemanfaatan teknologi pendukung operasional. Investasi pada pengembangan SDM dan sistem kerja yang andal perlu dipertahankan karena perspektif ini merupakan fondasi utama bagi peningkatan kinerja pada perspektif lainnya, terutama proses internal, pelanggan, dan keuangan.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dan analisis terhadap kinerja PT Rimau Tangguh Perkasa, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

6.1 Kesimpulan

Berikut ini merupakan kesimpulan yang disusun secara lengkap dan relevan dengan rumusan masalah diatas sebagai berikut:

1. Hasil dari perancangan sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) di PT Rimau Tangguh Perkasa menghasilkan kerangka kerja yang sistematis dan menyeluruh dalam mengukur performa organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam penelitian ini telah dirancang sebanyak 12 KPI, dan melalui proses evaluasi menggunakan metode *cut-off point*, diperoleh 10 KPI utama yang lolos seleksi sebagai indikator kunci. Rancangan KPI ini disusun berdasarkan prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) untuk memastikan relevansi dan keterukuran kinerja. Sistem pengukuran ini telah berhasil mengidentifikasi indikator-indikator penting seperti pencapaian target pendapatan dan laba bersih, efektivitas pemasaran, loyalitas pelanggan, sistem pengawasan proses bisnis, serta efisiensi kerja dan pengelolaan SDM. Seluruh indikator ini selaras dengan visi perusahaan untuk menjadi perusahaan tambang batu bara yang unggul dan terpercaya.
2. *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai alat strategis untuk merancang solusi jangka panjang perusahaan. Strategi yang dibangun melibatkan integrasi antara program peningkatan kapasitas produksi, pengembangan sistem *customer relationship management* (CRM), digitalisasi proses pengawasan, peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan, serta penerapan sistem monitoring berbasis KPI. Strategi ini divisualisasikan dalam bentuk peta strategi yang menunjukkan hubungan sebab-akibat antar perspektif BSC. *Strategi Learning and Growth* mendasari peningkatan efisiensi dan pelatihan SDM, yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas proses bisnis internal, seperti pemasaran dan pengawasan. Proses yang baik ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas, yang pada akhirnya berkontribusi pada jumlah pemasukan

perusahaan dan keuntungan bersih perusahaan (perspektif keuangan). Dengan demikian, *Balanced Scorecard* telah berhasil memberikan arah strategis yang jelas, terukur, dan saling terintegrasi dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan sistem manajemen di PT Rimau Tangguh Perkasa.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk keberlanjutan implementasi *Balanced Scorecard* di PT Rimau Tangguh Perkasa sebagai berikut:

1. Implementasi Sistem Berbasis Digital

Perusahaan disarankan untuk segera mengembangkan dan mengimplementasikan sistem pemantauan KPI berbasis teknologi informasi (*Dashboard* digital), agar pengawasan dan evaluasi kinerja dapat dilakukan secara real-time, cepat, dan akurat.

2. Evaluasi Berkala KPI dan Strategi

KPI yang telah dirancang perlu dievaluasi secara berkala (minimal setiap semester atau tahun) untuk memastikan bahwa indikator tetap relevan terhadap kondisi bisnis yang dinamis serta perubahan arah strategi perusahaan.

3. Pelibatan Seluruh Departemen

Agar penerapan *Balanced Scorecard* berjalan efektif, perlu dilakukan sosialisasi dan pelatihan kepada seluruh departemen terkait, serta memastikan keterlibatan aktif manajemen dan staf operasional dalam proses pengumpulan data dan evaluasi kinerja.

4. Peningkatan Kompetensi SDM

Fokus pada perspektif *Learning and Growth* hendaknya tidak hanya terbatas pada pelatihan teknis, tetapi juga pengembangan kepemimpinan, manajemen proyek, serta penggunaan sistem informasi modern untuk mendukung efektivitas kerja

5. Integrasi dengan Rencana Kerja Perusahaan (RKAP)

Indikator kinerja dan strategi yang dirancang melalui BSC sebaiknya diintegrasikan langsung ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan agar selaras dengan arah kebijakan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amer, & Selma. (2021). Application of Business Intelligence Tools for Efficient Managing Business Processes and Data in Distributed System Operator Elektroprivreda B&H. *IET Conference Proceedings*, 2021(6), 3024–3028. <https://doi.org/10.1049/icp.2021.2034>
- Anis, M. (2021). Perancangan Sistem Business Intelligence Menggunakan Olap Sebagai Decision Financial Support Berbasis Web dengan Metode Waterfall. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(10), 131–144. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v1i10.217>
- Antunes, A. L., Cardoso, E., & Barateiro, J. (2022). Incorporation of Ontologies in Data Warehouse/Business Intelligence Systems - A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100131>
- Emawan, D., & Nasution, H. (2017). *Application of Analytic Hierarchy Process (AHP) to Develop the Weighting of Key Performance Indicators on Gas Engine Power Plants*.
- Gómez-Caicedo, M. I., Gaitán-Angulo, M., Bacca-Acosta, J., Briñez Torres, C. Y., & Cubillos Díaz, J. (2022). Business analytics approach to artificial intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5. <https://doi.org/10.3389/frai.2022.974180>
- Hammad, H., Ismaya, S. B., Supriyani, M., Yulianti, S., Nuraini, A., Sova, M., & Fajar, I. (2023). the Company Size and the Growth Sales the Effect on the Coal Company’S Performance on the Indonesian Stock Exchange. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 2(6), 803–817. <https://doi.org/10.53067/ijomral.v2i6.172>
- Handayani, N. (2013). *Penerapan balanced scorecard sebagai alat ukur*. 2(11), 1–20.
- Junaedi, I., Abdillah, D., & Yasin, V. (2020). Analisis Perancangan Dan Pembangunan Aplikasi Business Intelligence Penerimaan Negara Bukan Pajak Kementerian Keuangan Ri. *JISAMAR (Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research)*, 4(3), 88.
- Lopes, A. B., & Boscarioli, C. (2020). Business intelligence and analytics to support management in construction: a systematic literature review. *Revista Brasileira de Computação Aplicada*, 13(1), 27–41. <https://doi.org/10.5335/rbca.v13i1.11346>
- Maytara, V., Nasution, J., & Dharma, B. (2023). Analisis Keuntungan Tak Terduga Yang Didapat Perusahaan Ekspor Tambang Batubara Di Indonesia Pada Periode 2020-2022. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 9(3), 249–256.

<https://doi.org/10.29303/jseh.v9i3.399>

- Nurridwan Firdaus, A. R., & Firmansyah, D. (2023). Implementasi Business Intelligence pada Data Pendapatan studi kasus (PT. Pos Indonesia). *Jurnal Esensi Infokom : Jurnal Esensi Sistem Informasi Dan Sistem Komputer*, 7(2), 33–39. <https://doi.org/10.55886/infokom.v7i2.686>
- Putra, I. M. S., & Adhitya Putra, D. K. T. (2019). Rancang Bangun Engine ETL Data Warehouse dengan Menggunakan Bahasa Python. *Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem Dan Teknologi Informasi)*, 3(2), 113–123. <https://doi.org/10.29207/resti.v3i2.872>
- Ramadani, A. T. R., & Tania, K. D. (2020). *Implementation of Business Intelligence for Coal Production and Reserves Division*. 172(Siconian 2019), 320–324. <https://doi.org/10.2991/aisr.k.200424.048>
- Ramalingam, S., Subramanian, M., Sreevallabha Reddy, A., Tarakaramu, N., Ijaz Khan, M., Abdullaev, S., & Dhahbi, S. (2024). Exploring business intelligence applications in the healthcare industry: A comprehensive analysis. *Egyptian Informatics Journal*, 25(January), 100438. <https://doi.org/10.1016/j.eij.2024.100438>
- Sa Putra, A., L. D. J Usup, H., & Noveriady. (2023). Analisis Kemajuan Tambang Terhadap Perancangan Mine Plan pada Aktivitas Overburden Removal. *Jurnal Riset Teknik Pertambangan*, 157–166. <https://doi.org/10.29313/jrtp.v3i2.3077>
- Shiddieq, D. fakhrun, & Hilyah, A. (2024). Pengembangan Dashboard Interaktif Untuk Meningkatkan Pemahaman Dan Pengambilan Keputusan. *Journal of Engineering and Sustainable Technology*, 10(10), 999–104.
- Sugiarto, W., Engineering, G., Study, M., Street, B., Redeb, T., Kalimantan, E., & Province, E. K. (2023). *the Effect of Ash Content on Coal Quality in the Labanan Formation in Berau District* ., 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.33579/krvtk.v8i1.4020>
- Velinov, A., & Gicev, V. (2019). of Applied Mathematics of Applied Mathematics. *Journal GOCE DELCEV UNIVERSITY*, 01(August), 01–17.
- Yumni, S. Z., & Widowati, W. (2021). Implementasi Microsoft Power BI Dalam Memantau Kehadiran dan Transportasi Pegawai. *Jurnal Sains Dan Edukasi Sains*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.24246/juses.v4i1p1-8>
- Rumekso, A. S., Setia, D., Fitriani, D., Ammanda, R., Akhirudin, & Nurhemah, E. (2023). Meningkatkan prestasi siswa dengan kriteria SMART pada siswa kelas X di SMA Negeri 8 Tangerang. *Aufklarung: Jurnal Pendidikan*, 3(4), 183–187. <http://pijarpemikiran.com/index.php/Aufklarung>

LAMPIRAN

Pemberian Rating Pada Key Performance Indicator

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Violita Indar Pramuthia, Mahasiswa Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia sedang melakukan penelitian mengenai "PERANCANGAN KEY PERFORMANCE INDICATOR BERBASIS BALANCE SCORECARD BERDASARKAN VISI ORGANISASI PADA PT RIMAU TANGGUH PERKASA

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan objektif. Partisipasi Anda sangat berharga dalam membantu saya dalam memperoleh data yang akurat dan relevan. Seluruh jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Terima kasih atas waktu dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i.

Hormat saya,

Violita Indar Pramuthia
Universitas Islam Indonesia

Meningkatkan pendapatan perusahaan

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Meningkatkan keuntungan perusahaan

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Mengurangi biaya operasional perusahaan

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Meningkatkan penawaran yang lebih jelas

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Meningkatkan jumlah *customer royal*

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Mengurangi keluhan *customer*

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Meningkatkan jumlah pemasaran yang efektif dan efisien

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Meningkatkan kualitas sumber daya dan teknologi

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Meningkatkan proses sistem pengawasan pada proses bisnis

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Meningkatkan efisiensi keadilan dan efektivitas

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Baik

Sangat Tidak Baik

Sangat Baik

Meningkatkan pelatihan bagi karyawan

1

2

3

4

5

Sangat Tidak Baik

Sangat Baik

meningkatkan sistem pengelolaan kinerja

1

2

3

4

5

Sangat Tidak Baik

Sangat Baik



