

Volume 12
Nomor 1
2016

Vol. 12 No. 1 Maret 2016

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis	Vol. 12	No. 1	Hlm. 1 - xxx	Bandung Maret 2016	ISSN 0216--1249 e-ISSN 2541-4100
--------------	---------	-------	-----------------	-----------------------	-------------------------------------

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249 e-ISSN 2541-4100

Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) is the biannual scientific journal of Business Administration, published by the Center for Business Studies (CeBiS), Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University. Jurnal Administrasi Bisnis is issued two (2) times a year, every March and September, which contains essays or research results in Business Administration. Jurnal Administrasi Bisnis aims to disseminate the ideas and scientific analysis in the field of Business Administration. In 2010 JAB has been published on-line at <http://journal.unpar.ac.id/>.

- Editor-in-chief **Rulyusa Pratikto** *Universitas Katolik Parahyangan*
- Editorial boards **Gandhi Pawitan** *Universitas Katolik Parahyangan*
Hasan Mustafa *Universitas Katolik Parahyangan*
Sanerya Hendrawan *Universitas Katolik Parahyangan*
Agus Gunawan *Universitas Katolik Parahyangan*
Urip Santoso *Universitas Katolik Parahyangan*
Fransisca Mulyono *Universitas Katolik Parahyangan*
Marihot T.E. Hariandja *Universitas Katolik Parahyangan*
Jol Stoffers *Zuyd University of Applied Sciences*
Meine Pieter Van Dijk *Maastricht School of Management*
Ferdinand Saragih *Universitas Indonesia*
A.B.M. Witono *President University*
Indra *Institut Pertanian Bogor*
David P.E. Saerang *Universitas Sam Ratulangi*
A.Y. Agung Nugroho *Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*
Kertahadi *Universitas Brawijaya*
Elvira Luthan *Universitas Andalas*
- Administration **Staf Cebis**
- Published by Center for Business Studies - CeBiS
Business Administration Study Program - FISIP UNPAR
- Address Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
West Java, Indonesia
Telp : +62 22 2032655 - ext : 342
Fax : +62 22 2035755
Email : cebis@unpar.ac.id
<http://journal.unpar.ac.id/>
- Printing *Sebastianus Stevanus*

Reduplication of articles for either teaching or research are permitted provided that the source is clearly cited. For other purposes must obtain permission from the publisher.

Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016
ISSN 0216–1249, e-ISSN 2541-4100

Editorial	iv
James Rianto Situmorang Orientasi Pasar Sebagai Strategi Perusahaan Kecil Menghadapi Faktor Lingkungan	1
Albert Mangapul Parulian Lumban Tobing Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Customer Loyalty</i> Pasien di Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung dengan Metode <i>Structural Equations Model</i>	11
Arianis Chan Anteseden Orientasi Pasar Pada Perusahaan Industri Kreatif Kota Bandung	36
Astadi Pangarso, Fardani Fajar Firdaus dan Nadya K. Moeliono Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia dan Diklat PT. Dirgantara Indonesia	50
Daniel Karim dan Clarissa Faustine Pemanfaatan <i>Sales Intelligence</i> Dalam Peningkatan <i>Control of Knowledge</i>	63
Dianta Hasri Natalius Barus Peran Internet Dalam Saluran Komunikasi Pemasaran Produk UMKM	77
Patria Prasetio Adi Eksekusi Strategi di Tingkat Individu	86

Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis, Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016
ISSN 0216-1249, e-ISSN 2541-4100

Pada penerbitan ini JAB menyajikan lima artikel hasil penelitian serta dua kajian teoritis. Artikel pertama dibuka dengan kajian literatur pada konsep Orientasi Pasar. Penulis menyatakan bahwa meskipun konsep orientasi pasar telah ada sejak tahun 1990, konsep ini masih merupakan salah satu strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Faktor kunci atas suksesnya penerapan strategi ini adalah koordinasi antar fungsi dalam perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pada artikel kedua disebutkan terlepas dari beberapa kelemahan yang ditemukan dalam pengelolaan konsumen, Rumah Sakit Borromeus tetap mampu menjaga loyalitas konsumen mereka. Kebersihan gedung, pengalaman dokter, kesiagaan personil medis, ketepatan diagnosis, dan kecepatan tindakan perawat adalah lima komponen utama yang menjadikan konsumen mereka tetap loyal.

Artikel ketiga mendiskusikan mengenai hasil penelitian penulis atas konsep anteseden orientasi pasar pada bidang industri kreatif di Bandung. Dari beberapa hipotesis yang diajukan, sistem *reward* pada lini pemasaran merupakan faktor kunci agar penerapan konsep orientasi pasar dapat berjalan dengan baik. Sejalan dengan kajian pada artikel pertama, koordinasi antar fungsi pada perusahaan merupakan dimensi yang terpenting dalam menentukan orientasi pasar.

Artikel keempat menyajikan hasil penelitian penulis mengenai pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dirgantara Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan meskipun fasilitas kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga menjadi determinan penting agar kepuasan kerja tetap terjaga.

Artikel kelima merupakan kajian teoritis atas konsep *Sales Intelligence* dan penerapannya untuk mencapai peningkatan *Control of Knowledge*. Dengan memaksimalkan proses *Sales Intelligence*, maka perusahaan dapat memperoleh informasi dan pengetahuan mengenai konsumen mereka yang lebih dibandingkan dengan para pesaingnya.

Artikel keenam kemudian menyajikan hasil penelitian penulis atas pemanfaatan media penjualan *online* sebagai jalur utama pemasaran industri kreatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 70% dari pengusaha industri kreatif akan menggunakan *online* sebagai sarana utama dalam komunikasi pemasaran mereka. Hal ini dikarenakan penggunaan media digital ini selain memiliki cakupan yang luas, biaya yang dikeluarkan pun relatif rendah. Artikel ketujuh kembali merupakan hasil penelitian atas bagaimana penerapan strategi yang dirumuskan pada tingkat korporasi kemudian diterapkan terhadap individu-individu dalam perusahaan tersebut. Untuk dapat secara efektif mentranslasikan strategi perusahaan pada tingkat individu, maka *Key Performance Indicators* Individu sebaiknya didasarkan pada strategi yang ditetapkan pada tingkat korporasi.

Eksekusi Strategi di Tingkat Individu

Patria Prasetio Adi

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan,
patriaprasetio@gmail.com*

Abstract

Formulating strategy could not give significant effort on enhancing companys existence. Therefore, the daily operational strategy must be executed into individual level. This level is arranged by cascading strategic objective, key performance indicator and target into each job function. There are factors that bring in cascading strategic objective and key performance indicator, they are job description for each job function, aligning the job description with strategic objective and key performance indicator. Cascading the target into individual level can be done with either sum or average method. Each method is implemented based on the character of key performance indicator. Then, the company will get individual scorecard as the final result from these cascading process. Individual scorecard is also a managements tool. It can be impractical when the users do not have enough capacity to interpret it.

Keywords: *Strategi, eksekusi, scorecard individu*

Abstrak

Formulasi strategi belum dapat memberikan pengaruh yang signifikan untuk menjamin keberlangsungan perusahaan, terlebih lagi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Strategi yang telah disusun pada tahap formulasi, harus dilaksanakan sampai kepada tingkat operasional perusahaan. Bentuk eksekusi strategi ini dapat diwujudkan dengan penurunan sasaran strategis, indikator kinerja utama beserta targetnya pada setiap jabatan dalam perusahaan. Proses ini memerlukan uraian jabatan dari setiap pemegang jabatan, penyelarasan antara uraian jabatan dengan sasaran strategis dan indikator kinerja utama. Metode untuk melakukan proses ini tergantung kepada karakteristik dari masing-masing indikator kinerja utama. Terdapat dua metode yang dapat dilakukan, yaitu pendekatan jumlah dan pendekatan rata-rata. Hasil akhir dari proses ini adalah individual scorecard. Interpretasi para pengambil keputusan di perusahaan akan menentukan optimalisasi dari penggunaan *individual scorecard* dalam eksekusi strategi.

Keywords: *strategy, execution, cascading, methods, individual scorecard*

1. Pendahuluan

Dalam mempertahankan keberadaan perusahaan pada industri yang dijalaninya, perusahaan terus mengembangkan serangkaian langkah-langkah yang ditempuh dengan menggunakan semua keunggulan bersaing perusahaan guna mencapai tujuan yang ingin dicapai, atau disebut strategi. Namun demikian, dalam eksekusinya sering tidak sesuai dengan apa yang telah diformulasikan. Hambatannya adalah tidak diterjemahkannya visi, misi, dan formulasi strategi perusahaan menjadi aksi atau tindakan nyata perusahaan, sehingga pada saat eksekusi strategi, beragam sudut pandanglah yang menjadi dasar, akibatnya visi dan misi perusahaan tidak tercapai. Kaplan dan Norton (1996), menciptakan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat manajemen yang dapat menjawab kebutuhan eksekusi strategi tersebut.

Walaupun BSC dapat menjawab kebutuhan eksekusi strategi yang komprehensif, BSC tetap sebuah alat. Ketika sebuah alat tidak digunakan dengan optimal, maka tujuan dari penggunaan alat tersebut juga tidak tercapai dengan optimal. Berdasarkan hasil survey, bahwa kurang dari 10% individu dalam organisasi yang mengerti strategi organisasi tempat di mana mereka bekerja (Kaplan dan Norton, 2008). Dengan kata lain, sebagian besar individu yang tidak mengerti strategi organisasi tentu tidak dapat menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan harian mereka untuk keberhasilan dalam eksekusi strategi.

BSC memang merupakan alat bagi manajemen untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi tindakan nyata yang terukur pelaksanaannya. Namun, BSC di tingkat korporat saja dirasakan belum cukup untuk mengukur kontribusi individu dalam eksekusi strategi perusahaan.

BSC yang dibuat di tingkat korporat atau eksekutif hanya dapat mengukur kinerja perusahaan saja sehingga implementasi atau eksekusi strategi hanya dapat mengukur perusahaan saja, padahal perusahaan terdiri dari beberapa bagian yang saling terkait dalam usaha menciptakan nilai. Oleh karena itu perlu ada proses pengkomunikasian sasaran strategis jenjang perusahaan tertinggi ke setiap jenjang perusahaan sampai dengan tingkat paling bawah, yaitu karyawan atau individu (Mulyadi, 2009:25). Bagaimana kinerja dalam eksekusi strategi sampai ke tingkat individu pun harus dapat terukur secara kuantitatif.

2. Kajian Pustaka

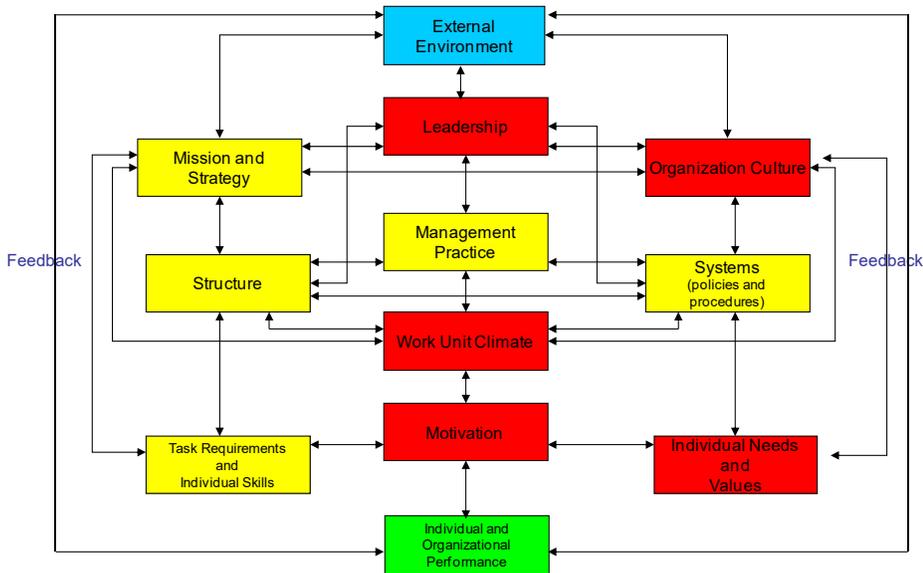
Proses eksekusi strategi yang dinyatakan oleh Bossidy dan Charan (2002) dimulai dengan proses sumber daya manusia yaitu dengan mengalokasikan strategi perusahaan kepada semua individu di perusahaan kemudian direalisasikan pada proses operasional.

Visi, misi, dan strategi perusahaan yang diterjemahkan ke dalam aksi yang terukur dengan BSC, akan diturunkan lagi menjadi *Individual Scorecard* (ISC) untuk mengukur kinerja individu dalam eksekusi strategi perusahaan. Menanamkan strategi kepada setiap individu dalam perusahaan tentu tidak mudah, karena perusahaan terdiri dari banyak individu yang memiliki tugas dan latar belakang yang berbeda.

Hal yang dapat dilakukan adalah mewujudkan strategi tersebut ke dalam aksi yang terukur pada setiap individu. Setiap individu tentu memiliki uraian pekerjaan masing-masing, dan setiap uraian pekerjaan haruslah memiliki satuan pengukuran pencapaian uraian pekerjaan tersebut, sering disebut dengan Key Performance Indicator (KPI). Untuk mewujudkan strategi ke dalam aksi yang terukur pada setiap individu, maka KPI tersebut yang harus jelas penelusurannya terhadap implementasi strategi. Kejelasan penelusuran KPI individu terhadap strategi perusahaan dapat diperoleh jika *Balanced Scorecard* diturunkan sampai ke tingkat individu.

Strategi korporat harus diturunkan menjadi strategi departemen, kemudian KPI-KPI departemen diturunkan menjadi KPI individu. Akhirnya *Balanced Scorecard* menjadi *Individual Scorecard*. Hal ini sesuai dengan Burke and Litwin Model yang dikembangkan oleh W. Warner Burke (2002, h. 199).

The Burke and Litwin Model of Organization Performance and Change memperlihatkan elemen-elemen yang akan mempengaruhi hasil unjuk (*performance*) dari organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan antar elemen-elemen tersebut. Dari semua elemen-elemen tersebut, terlihat bahwa kinerja individu mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja eksekutif harus dapat diimplementasikan sampai ke tingkat individu dalam suatu perusahaan. Alat ukur kinerja individu ini haruslah dapat ditelusuri kontribusinya pada eksekusi strategi. Alat ukur ini adalah ISC (lihat Gambar 1).



Gambar 1. The Burke and Litwin Model of Organization Performance and Change. Sumber : W.Warner Burke, *Organization Change*, (2002, h. 199)

Daniel Fitzek (2005) menyatakan bahwa "*individual scorecard is part of the new management and measurement system designed to align all actions with the business strategy of the company*". ISC dapat bicara dalam dua hal, yaitu kompetensi dan kontribusi. Dalam hubungannya dengan pengembangan organisasi, ISC terfokus

pada kompetensi. Dalam hubungannya dengan menerjemahkan strategi menjadi aksi, ISC terfokus pada kontribusi.

ISC yang terfokus kepada kontribusi lahir akibat meningkatnya persaingan bisnis yang begitu dinamis sehingga menyebabkan timbulnya pemikiran tentang bagaimana menciptakan sistem bekerja yang lebih terstruktur, bekerja yang jelas penelusurannya dengan visi misi, tujuan dan strategi perusahaan.

Uraian pekerjaan yang berisi tugas-tugas pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap pemegang jabatan dirasakan kurang jelas kontribusinya dalam mendukung pencapaian visi misi, tujuan dan strategi perusahaan. Penyusunan uraian pekerjaan yang terus dilakukan sampai saat ini hanya terfokus kepada tugas-tugas pekerjaan pemegang jabatan tertentu secara spesifik tanpa dapat ditelusuri apakah tugas-tugas pekerjaannya tersebut dapat mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan hal ini, maka ISC dikembangkan yaitu dengan melanjutkan proses *cascading* BSC sebagai strategi korporat ke departemen seperti yang dikembangkan Kaplan dan Norton, sampai ke tingkat individu.

3. Metodologi Pengumpulan Data dan Pembahasan

3.1. Teknik Pengumpulan Data

Studi Literatur. Studi literatur dilakukan untuk seluruh tahap-tahap implementasi ISC. Seluruh tahap-tahap implementasi ISC akan dilakukan dengan dasar-dasar teori tahap-tahap tersebut.

Wawancara. Wawancara dilakukan kepada perusahaan yang menjadi objek penelitian, untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam menghasilkan ISC sebagai alat eksekusi strategi ke tingkat individu.

3.2. Model Pembahasan

Berdasarkan pendahuluan, model pembahasannya adalah sebagai berikut tampak pada Gambar (2).



Gambar 2. Model Pembahasan

Sasaran strategis dan KPI dari Departemen akan diturunkan kepada setiap pemegang jabatan pada Departemen tersebut dengan menggunakan uraian pekerjaan atau uraian jabatan dari setiap pemegang jabatan tersebut sebagai acuannya. Setelah setiap pemegang jabatan memiliki sasaran strategis dan KPI, setiap individu yang memegang jabatan tersebut akan dikenakan target individu dengan metode pendekatan ataupun metode rata-rata, sesuai dengan karakteristik masing-masing fungsi kerja.

4. Pembahasan: Studi Kasus Perusahaan X

Pembahasan ini akan menggunakan objek perusahaan X di mana perusahaan X bergerak di bidang jasa informasi atau media, yang sudah menjalankan bisnisnya selama lebih dari enam dasawarsa. Jabatan yang dijadikan contoh adalah Pewarta ditingkat Staf, sesuai dengan bisnis inti dari perusahaan tersebut. Tahap-tahap penyusunan ISC menurut Daniel Fitzek (2005) dari adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kontribusi dari setiap pemegang jabatan. Tahap ini dilakukan dengan mengkaji ulang uraian pekerjaan dari pemegang jabatan.
2. Mengelompokkan posisi pemegang jabatan kepada empat perspektif. Pengelompokkan pemegang jabatan kepada empat perspektif untuk menentukan bahwa pemegang jabatan tersebut lebih bersifat *driver* (penyebab) atau *outcome* (dampak). Namun demikian, pengelompokkan ini tidak menghasilkan posisi pemegang jabatan yang mutlak sebagai ataupun sebaliknya. Hasil yang paling mungkin dicapai adalah suatu pemegang jabatan akan lebih banyak sebagai penyebab atau sebagai dampak.
3. Membagi sasaran-sasaran strategis departemen kepada setiap pemegang jabatan. Berdasarkan uraian pekerjaan dan posisi dalam empat perspektif suatu pemegang jabatan, dapat ditentukan sasaran-sasaran strategis yang menjadi tanggung jawab pemegang jabatan tersebut.
4. Membagi KPI dari setiap sasaran strategis kepada setiap pemegang jabatan. Pemegang jabatan yang sudah memperoleh sasaran strategis, tentu harus juga memiliki KPI sebagai satuan pengukuran hasil pencapaian sasaran strategisnya. Berdasarkan uraian pekerjaan pemegang jabatan, ditentukan pula KPI sebagai satuan pengukuran hasil pencapaian sasaran strategis.

Pada tahap 1 yaitu menentukan kontribusi dari setiap pemegang jabatan, uraian jabatan pada Pewarta tingkat Staf adalah sebagai berikut :

1. Bertanggungjawab melaksanakan peliputan berita umum, sebagaimana yang ditugaskan oleh Perusahaan.
2. Melaporkan dan mengirimkan sesegera mungkin hasil liputan berita umum dalam bentuk bahan produk jurnalistik melalui alat komunikasi tercepat sesuai pedoman yang telah ditetapkan Perusahaan.

3. Membuat tulisan sosok, pimpinan, spektrum, atau liputan khusus minimal satu kali dalam seminggu, sesuai pedoman yang telah ditetapkan perusahaan.
4. Melaksanakan peliputan di luar bidangnya sesuai dengan penugasan dari Perusahaan.
5. Menjalankan tugas siaga sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
6. Membina komunikasi dan hubungan baik (*lobby*) kepada pihak-pihak terkait untuk kepentingan Perusahaan.
7. Menghadiri undangan rapat perencanaan dan evaluasi periodik tingkat Departemen maupun Direktorat Pemberitaan.
8. Melakukan koordinasi dengan Redaktur dan Pewarta lain dalam rangka pelaksanaan tugas.
9. Menjalin hubungan baik dengan sumber-sumber berita.

Pada tahap 2, yaitu mengelompokkan posisi pemegang jabatan kepada empat perspektif, karena pewarta ini di tingkat staf dan berdasarkan uraian jabatannya tersebut, maka pewarta pada tingkat staf lebih banyak sebagai *driver*. Sesuai dengan tahap 3, diambil dari peta strategi milik Departemen Pemberitaan Umum yang sudah diturunkan dari Korporat, sasaran strategis dan KPI milik Departemen Pemberitaan Umum tampak pada Tabel (1).

maka sasaran strategis pewarta di tingkat staf pada Departemen Pemberitaan Umum adalah:

1. Menghasilkan produk yang sesuai dengan ketentuan stakeholder;
2. Menyediakan Informasi yang cepat, akurat dan penting;
3. Meningkatkan koordinasi wartawan foto, teks, dan portal.

Sesuai dengan tahap 4, berdasarkan uraian jabatan pewarta sebagai staf, KPI dari sasaran strategis pewarta tingkat staf terdapat pada tabel (2) :

Penetapan KPI individu dari sasaran-sasaran strategis perspektif BSC perusahaan secara jelas memberikan tanggung jawab kepada individu di perusahaan dalam memberikan kontribusinya pada pencapaian visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, eksekusi strategi yang ditentukan oleh tingkat korporat perusahaan diharapkan dapat terlaksana sampai ke tingkat individu. Melalui ISC, khususnya KPI, setiap pewarta dapat dengan jelas memahami bagaimana kontribusi kinerja mereka terhadap eksekusi strategi perusahaan. KPI tersebut juga harus dilengkapi dengan target sehingga semakin jelas apa yang harus dicapai. Jika sasaran strategis dan KPI diturunkan dari Departemen, demikian pula halnya dengan target sehingga KPI di ISC dapat disebut sebagai KPI Individu. Penurunan target KPI Individu dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu

1. pendekatan jumlah,

Tabel 1. Sasaran strategis dan KPI milik Departemen Pemberitaan Umum

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIS	KEY PERFORMANCE INDICATOR	TARGET
FINANCIAL (F)	F.1. Efisiensi Biaya	F.1.1. % Realisasi Biaya pada RKAP	95%
INTERNAL BUSINESS PROCESS (IB)	IB.1. Memperkuat Efektifitas Agenda Pemberitaan	IB.1.1. % Realisasi Agenda Setting Pemberitaan	90%
	IB.2. Menghasilkan produk yang sesuai dengan ketentuan stakeholder	IB.2.1. Apresiasi Produk Teks yg mendapat penghargaan jurnalistik	15
		IB.2.2. Jumlah Produk Teks Hard News	190.000
		IB.2.3. Jumlah Produk Artikel Hard News	2.000
	IB.3. Memperkuat Jaringan Narasumber	IB.3.1. Jumlah Jaringan Nara Sumber Penting yang bisa dihubungi dengan Hotline	10
		IB.3.2. Jumlah Forum Diskusi (Inisiasi oleh Redaksi) per Tahun	36
	IB.4. Menyediakan Informasi yang cepat, akurat dan penting	IB.4.1. Waktu tunggu berita tayang setelah masuk sub Editor (menit)	50
		IB.4.2. % kecepatan waktu siar dibandingkan portal berita terjadwal (menit)	80
		IB.4.3 % kecepatan waktu siar dibandingkan portal berita tidak terjadwal (menit)	50
		IB.4.4. Tingkat Kesalahan Rutin Judul	≤ 3%
		IB.4.5. Tingkat Kesalahan Rutin Lead	≤ 5%
		IB.4.6. Tingkat ralat	1%
		IB.4.7. Jumlah berita yang dikutip Media Kategori A Berbahasa Inggris	15
		IB.4.8. Jumlah berita yang dikutip Media Kategori A Berbahasa Indonesia	10
		IB.4.9. Jumlah berita yang dikutip Media Kategori B	600
	IB.5. Meningkatkan koordinasi wartawan foto, teks, dan portal	IB.5.1. Jumlah koordinasi Reguler per bulan	12
		IB.5.2. Tingkat Kehadiran redaksi pemberitaan teks dalam rapat koordinasi per bulan	100%
LEARNING & GROWTH (LG)	LG.1. Penyempurnaan Sistem Manajemen SDM	LG.1.1. % Tercapainya Penilaian KPI Individu (minimum 100%)	90%
	LG.2. Membangun Daya Saing Human Capital	LG.2.1. Efektifitas pelatihan SDM sesuai dengan pengembangan kompetensi.	85%
	LG.3. Meningkatkan Pelaporan kepada Manajemen	LG.3.1 % Ketepatan waktu penyampaian laporan manajemen per triwulan (diberikan setiap tgl 15 pada bulan berikutnya)	100%
		LG.3.2 % Ketepatan waktu penyampaian realisasi data KPI per triwulan (diberikan setiap tgl 10 pada bulan berikutnya)	100%

Tabel 2. KPI dari sasaran strategis pewarta tingkat staf

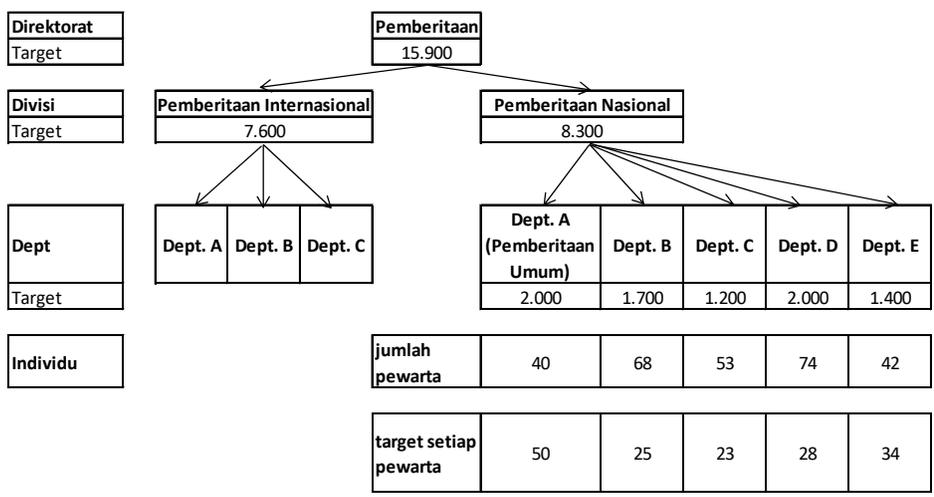
PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIS	KEY PERFORMANCE INDICATOR
INTERNAL BUSINESS PROCESS (IB)	IB.1. Menghasilkan produk yang sesuai dengan ketentuan stakeholder	IB.1.1. Apresiasi Produk Teks yg mendapat penghargaan jurnalistik
		IB.1.2. Jumlah Produk Teks Hard News
		IB.1.3. Jumlah Produk Artikel Hard News
	IB.2. Menyediakan Informasi yang cepat, akurat dan penting	IB.2.1. Waktu tunggu berita tayang setelah masuk sub Editor (menit)
		IB.2.2. % kecepatan waktu siar dibandingkan portal berita terjadwal (menit)
		IB.2.3 % kecepatan waktu siar dibandingkan portal berita tidak terjadwal (menit)
		IB.2.4. Tingkat Kesalahan Rutin Judul
		IB.2.5. Tingkat Kesalahan Rutin Lead
		IB.2.6. Tingkat ralat
		IB.2.7. Jumlah berita yang dikutip Media Kategori A Berbahasa Inggris
		IB.2.8. Jumlah berita yang dikutip Media Kategori A Berbahasa Indonesia
		IB.2.9 Jumlah berita yang dikutip Media Kategori B
	IB.3. Meningkatkan koordinasi wartawan foto, teks, dan portal	IB.3.1. Jumlah koordinasi Reguler per bulan
		IB.3.2. Tingkat Kehadiran redaksi pemberitaan teks dalam rapat koordinasi per bulan

2. pendekatan rata-rata.

Dalam menentukan pendekatan mana yang akan digunakan, tergantung dari tipe masing-masing KPI dan kebijakan dari departemen yang bersangkutan, karena masing-masing pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan, yang terpenting adalah pengaruh dari tingkat paling bawah dapat terlihat jelas dalam mendukung pencapaian tingkat paling atas. Dalam menggunakan kedua pendekatan ini, struktur organisasi juga akan menjadi hal yang harus diperhatikan. Pewarta merupakan bagian dari Departemen Pemberitaan Umum, dan Departemen Pemberitaan Umum merupa-

kan bagian dari Divisi Pemberitaan. Divisi Pemberitaan berada di bawah Direktorat Pemberitaan.

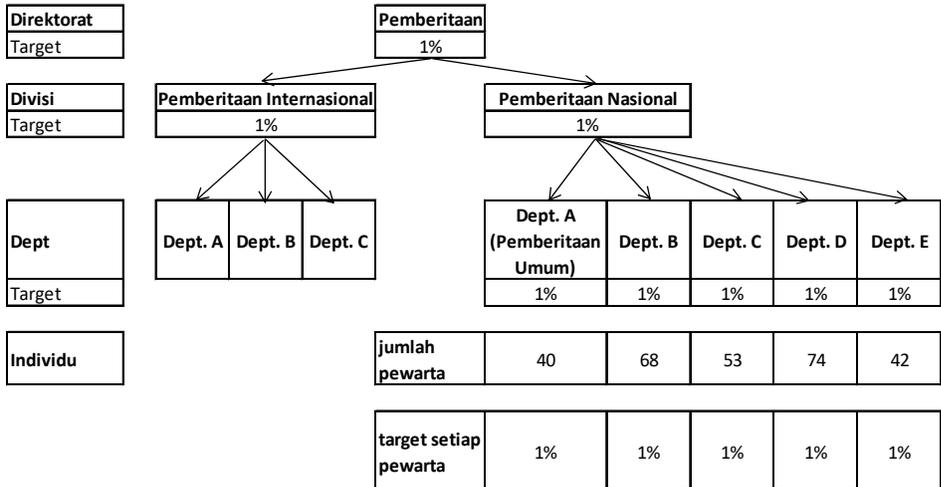
Adapun gambar (3) berikut ini merupakan contoh, diambil dari penurunan KPI dengan pendekatan jumlah kepada Direktorat Pemberitaan, sampai kepada Pewarta. Target Direktorat yang merupakan target korporat, dibagi dua sesuai dengan jumlah Divisi. Target Divisi selanjutnya dibagi-bagi menjadi target Departemen sesuai dengan kebijakan Kepala Divisi dalam membagi target tersebut menjadi target Departemen. Selanjutnya, karena di Departemen Pemberitaan Umum ini, hanya terdapat pemegang jabatan Pewarta, namun terdiri dari 40 pewarta, maka KPI ini dijadikan KPI seorang Pewarta dengan target masing-masing pewarta harus memproduksi artikel *hardnews* per bulan sebanyak 50 artikel. Jika satu orang Pewarta saja tidak mencapai target 50 artikel dalam satu bulan, maka kinerja Departemen Pemberitaan Umum tersebut tidak akan mencapai target sebesar 2000 artikel *hardnews*, yang berakibat target Divisi pun tidak tercapai, dan tentu saja target Direktorat pun tidak tercapai. Untuk lebih jelas, gambar berikut memperlihatkan penurunannya dan arah yang menunjukkan hubungan sebab akibat dari tingkat paling bawah ke tingkat paling atas.



Gambar 3. Ilustrasi penurunan KPI dengan pendekatan jumlah kepada Direktorat Pemberitaan, sampai kepada Pewarta.

Pendekatan kedua adalah dengan menggunakan rata-rata. Pada umumnya, pendekatan ini digunakan jika KPI yang digunakan adalah persentase, indeks. Pada KPI jenis ini, tidak terjadi pembagian nilai dari target KPI, artinya departemen sampai ke individu yang memiliki KPI ini, memiliki target yang sama dengan target direktorat. Perhitungannya adalah dengan menggunakan rata-rata yang diakumulasikan di setiap tingkat, kemudian dirata-ratakan, diakumulasikan lagi dengan tingkat berikutnya, dirata-ratakan kembali, sampai ke tingkat paling atas. Sama halnya dengan pendekatan pertama, jika satu individu saja tidak mencapai target yang ditetapkan, maka target departemen, divisi, dan target perusahaan pun tidak tercapai. Untuk lebih jelas,

gambar (4) berikut ini merupakan penurunan KPI dengan pendekatan ini dengan masih menggunakan jabatan pewarta di Departemen Pemberitaan Umum di sasaran strategis menghasilkan informasi yang cepat, akurat dan penting, dengan KPI tingkat ralat dan target tidak boleh melebihi 1%.



Gambar 4. Ilustrasi penurunan KPI dengan pendekatan rata-rata

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Pendekatan jumlah dan rata-rata merupakan operasionalisasi dalam penurunan strategi yang disusun di tingkat korporat (Direktorat dalam studi kasus perusahaan X) sampai ke tingkat individu. Dengan demikian, eksekusi strategi dapat dilakukan sampai ke tingkat individu sehingga sangat jelas bahwa keberhasilan pelaksanaan strategi yang telah disusun, sangat tergantung kepada semua individu di dalam perusahaan.

Implementasi KPI Individu harus didukung dengan kesiapan dari sumber daya perusahaan. Kesiapan yang dimaksud adalah komitmen yang sangat kuat untuk menerapkannya di setiap tingkat jabatan pada perusahaan, terutama di tingkat top manajemen serta kesediaan dari setiap pemegang jabatan, terlebih kepada para pengambil keputusan, untuk dapat berpikir dan bertindak dengan benar-benar objektif.

Objektivitas yang dimaksud menyangkut kepada analisis mengapa target tidak tercapai dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai target di periode berikutnya. Dalam menganalisis mengapa target tidak tercapai, KPI Individu berbasis strategi mampu menelusuri siapa pemegang jabatan yang targetnya tidak tercapai sehingga menyebabkan target perusahaan pun tidak tercapai. Namun demikian, jika sudah ditemukan departemen mana dan siapa pemegang jabatan yang tidak memenuhi target, harus ditemukan juga mengapa tidak dapat mencapai target yang

telah ditetapkan. Jawaban dari mengapa inilah yang jauh lebih penting ditemukan sebagai bahan dasar untuk melakukan tindakan perbaikan sehingga target dapat tercapai di periode berikutnya.

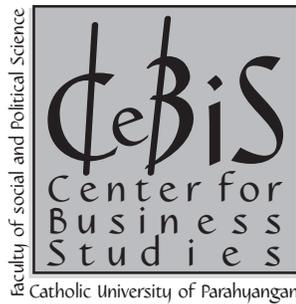
Analisis yang komprehensif ini perlu dilakukan sehingga tidak semata-mata mengatakan bahwa pemegang jabatan A tidak memberikan kinerja yang terbaik atau Departemen B tidak ada kinerjanya. Hal ini dikarenakan, banyak faktor yang menyebabkan target tidak tercapai, di antaranya :

1. KPI tersebut dipengaruhi oleh Departemen lain
2. *Soft Competency* yang kurang
3. Target yang terlalu berat dicapai
4. Kekurangan SDM

Faktor-faktor ini harus dipertimbangkan sehingga dapat meningkatkan ketepatan dalam menentukan tindakan perbaikan yang akan dilakukan karena inti dari KPI Individu ini masih berada dalam tujuan yang sama dengan manajemen kinerja perusahaan, yaitu menemukan tindakan perbaikan yang tepat untuk pengembangan perusahaan di masa depan dan mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Daftar Rujukan

- Burke, W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. California: Sage Publications
- Bossidy, L., Ram, C., & Charles, B. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
- Carpenter, M., & Sanders, G. (2007). *Strategic Management : A Dynamic Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fitzek, D. (2005, January 15). *UNISG Individual Scorecard*. Retrieved 11:55 am October 08, 2009, from www.item.unisg.ch:2d5250e0954edd3c12568e40027f306/a59e969adfd04325c1256c5e0059a30b!OpenDocument
- Kaplan, R.S., & David, P.N. (2006). *Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School
- Kaplan, R.S., & David, P.N. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School
- Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.



Center for Business Studies

Faculty of Social and Political Science
Parahyangan Catholic University

Email: cebis@unpar.ac.id

CeBiS is the Center for Business Studies, was established by Department of Business Administration, Faculty of Social and Political Science, Universitas Katolik Parahyangan.

The Mission of the center is to contribute actively in business knowledge development through empirical research and theoretical studies. The main area of research and studies are focused either in functional or sectoral businesses. Functional businesses include knowledge in financial and accountancy, human resources, organizational behavior, marketing, operational, leadership, communication, and entrepreneur. Meanwhile, sectoral businesses include in area services, retail, international business, and other business sector in general.

The Center organizes some activities such as regularly discussion of the invited speaker, seminar and national conference in business topics, training and consultation. The Center also conducts research in theoretical or empirical in business issues. And the Center published a biannual national scientific journal in Business Administration, which is "Jurnal Administrasi Bisnis".

The Center also maintain business databases, which hold some data in wide range of business sector, functional area, and particular aspect of business. The databases also include technical report and working paper.

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016

ISSN 0216-1249, e-ISSN 2541-4100

James Rianto Situmorang

Orientasi Pasar Sebagai Strategi Perusahaan Kecil Menghadapi Faktor Lingkungan

Albert Mangapul Parulian Lumban Tobing

Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Customer Loyalty* Pasien di Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung dengan Metode *Structural Equations Model*

Arianis Chan

Anteseden Orientasi Pasar Pada Perusahaan Industri Kreatif Kota Bandung

Astadi Pangarso, Fardani Fajar Firdaus dan Nadya K. Moeliono

Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia dan Diklat PT. Dirgantara Indonesia

Daniel Karim dan Clarissa Faustine

Pemanfaatan *Sales Intelligence* Dalam Peningkatan *Control of Knowledge*

Dianta Hasri Natalius Barus

Peran Internet Dalam Saluran Komunikasi Pemasaran Produk UMKM

Patria Prasetio Adi

Eksekusi Strategi di Tingkat Individu