

## **BAB V**

### **Analisis Dan Interpretasi**

#### **5.1 Analisis Peringkat Perspektif Balanced Scorecard**

Pembobotan Perspektif balanced scorecard dimaksudkan agar perusahaan dapat mengetahui tingkat kepentingan dari empat perspektif yang ada. Penentuan strategi yang hendak dipilih oleh perusahaan didasarkan atas prioritas tertinggi kepada salah satu perspektif sebagai kunci keberhasilan Perusahaan. Prioritas perspektif dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode AHP. Adapun hasil peringkat ke-empat perspektif ditunjukkan pada Tabel 5.1. .berikut :

Tabel.5.1 Peringkat Bobot perspektif Balanced Scorecard

<b>Perspektif</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>
<b>Financial</b>	0.245	2
<b>Customer</b>	0.222	3
<b>Bisnis Internal</b>	0.207	4
<b>Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>	0.327	1

Hasil bobot diatas menunjukkan bahwa perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan bobot 0,327 (32.7 %) memiliki tingkat kepentingan tertinggi diantara ketiga perspektif lainnya. Sebaliknya, tingkat kepentingan yang paling rendah terletak pada perspektif Financial. Sehingga untuk meningkatkan nilai kinerja perusahaan hendaknya mengadakan pelatihan – pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja dalam bekerja misalnya mengadakan training setiap periode tertentu

#### **5.2. Analisis Identifikasi Ukuran Kinerja**

Tahap ini dilakukan untuk mendapatkan ukuran-ukuran kinerja yang bersifat strategis yang akan menerjemahkan tujuan strategis tersebut ke dalam

alat ukur yang yang dapat diukur secara kuantitatif. Tahap identifikasi ukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan mempertimbangkan ukuran-ukuran kinerja yang ada di literatur dan dengan mempertimbangkan proses dan dokumen-dokumen yang ada di PT. Samudera. Di dalam pemilihan ukuran kinerja juga diperhatikan prinsip relevansi. Relevan diartikan bahwa ukuran kinerja yang dipilih harus sesuai dengan karakteristik PT. Samudera dan menggambarkan kondisi nyata yang dialami perusahaan. Sehingga dalam hal ini di lakukan wawancara terhadap pihak yang ahli dalam masing masing bagian perspektif.

Tahap identifikasi ukuran kinerja ini menghasilkan 18 ukuran kinerja yang tersebar di dalam 10 tujuan strategis dan 4 perspektif, Tabel 5.2. berikut ini menyajikan ukuran kinerja yang digunakan oleh PT.Samudera

Tabel 5.2. Hasil Perumusan Ukuran Kinerja

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicator
Financial	Meningkatkan Laba	Gross Profit Margin
		Net Profit Margin
		Return On Asset
		Return On Equity
Customer	Increase Costumer Satisfaction	Complain Produk
		Complain Service
	Peningkatan Customer	Customer baru
Increase Costumer Loyalty	Costumer Retention	
Proses Bisnis Internal	Peningkatan Kualitas Layanan dan Produk	On Time Delivery
		Decrease Of Defect
		Inovasi
	Efisiensi Inventory	Persediaan Inventory
	Peningkatan Penjualan	Output Sales Growth
Pertumbuhan Pembelajaran	Kepuasan karyawan	Implementasi Saran
		Perputaran Karyawan
	Peningkatan Produktivitas	Employee Productivity
		Jumlah Absensi
	Peningkatan Kompetensi	Jumlah training

### 5.3. Analisis Bobot Ukuran Kinerja

Pembobotan penting untuk dilakukan mengingat tingkat kepentingan dari setiap tujuan strategis dan ukuran kinerja berbeda berdasarkan pada kontribusinya pada kinerja suatu perusahaan. Pembobotan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Peringkat bobot perspektif BSC dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 5.3 Peringkat Bobot Perspektif *Balance Scorecard*

Perspektif	Bobot relatif	Sasaran Strategi	Tolak Ukur	Bobot Relatif
Financial	0.245	Meningkatkan Laba	Gross Profit Margin	0.117
			Net Profit Margin	0.428
			Return On Asset	0.266
			Return On Equity	0.177
Customer	0.222	Increase Costumer Satisfaction	Complain Produk	0.132
			Complain Service	0.393
		Peningkatan Customer	Customer baru	0.271
		Increase Costumer Loyalty	Costumer Retention	0.201
Proses Bisnis Internal	0.207	Peningkatan Kualitas Layanan dan Produk	On Time Delivery	0.325
			Decrease Of Defect	0.278
			Inovasi	0.106
		Efisiensi Inventory	Persediaan Inventory	0.182
		Peningkatan Penjualan	Output Sales Growth	0.104
Pertumbuhan Pembelajaran	0.327	Kepuasan karyawan	Implementasi Saran	0.253
			Perputaran Karyawan	0.193
		Peningkatan Produktivitas	Employee Productivity	0.150
			Jumlah Absensi	0.164
		Peningkatan Kompetensi	Jumlah training	0.236

Interpretasi dari masing-masing bobot relatif di atas adalah sebagai berikut:

- Di dalam pencapaian tujuan model (yaitu misi PT. samudera), bobot terbesar ada pada perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (32,7 %), kemudian disusul perspektif financial (24.5 %), perspektif customer (22.2 %), dan perspektif bisnis internal (20,7 %). Tingginya tingkat kepentingan pada perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan bahwa PT. Samudera senantiasa berusaha memenuhi harapan konsumennya. Di sisi lain, perusahaan kurang memberikan perhatian kepada hal-hal yang menyangkut tenaga kerja, mengenai tingkat pelatihan (6% dari target 10%) dan banyaknya jumlah absensi (28% dari target 20%) di sertai dengan banyak nya presentase keluar masuk karyawan (20% dari target 10%). Perusahaan lebih fokus pada hal yang menyangkut keuangan Pelanggan, Proses Bisnis Internal , sehingga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran seharusnya lebih di tingkatkan.
- Di dalam pencapaian perspektif keuangan, bobot terbesar ada pada tujuan strategis Pertumbuhan keuntungan bersih , yaitu (42,8%). Tingkat kepentingan tujuan strategis Pertumbuhan keuntungan bersih sedikit lebih tinggi dari tujuan strategis Peningkatan pengembalian investasi (26,6%), Kemampuan Peningkatan asset (17,7%), Peningkatan Laba kotor (11,7%) karena selama ini perusahaan berupaya menekan *cost* untuk menjalankan proses bisnisnya. Hal ini bertujuan agar dapat menutup semua biaya yang dikeluarkan dari minimnya anggaran yang ada.
- Di dalam pencapaian perspektif pelanggan, bobot terbesar ada pada tujuan strategis Peningkatan Kepuasan pelanggan dengan mengurangi adanya complain produk yaitu (39,3%) dan di susul di urutan kedua yaitu complain service (27,1%) Perusahaan merasa bahwa kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting karena itulah hal yang perusahaan cari dari pelanggan. PT. Samudera terus menerus meningkatkan kinerja mereka dalam rangka memenuhi harapan atau apa yang diminta pelanggan. Apabila pelanggan merasa puas dengan produk PT. Samudera maka akan tercipta suatu hubungan yang baik yang bisa membawa keuntungan pada kedua pihak

pada umumnya yakni terciptanya kepercayaan dari pelanggan ataupun bahkan mendapat pelanggan baru

- Di dalam pencapaian perspektif internal, bobot terbesar ada pada tujuan strategis Peningkatan kualitas layanan (On Time Delivery) , yaitu (32,5%). Dan di susul dengan peningkatan kualitas produk ( Decrease Of defect ) yaitu (27,8%) Kualitas layanan dan produk menempati posisi kepentingan yang lebih besar dibandingkan dengan tujuan strategis lain pada perspektif Proses Bisnis Internal PT. Samudera. Kualitas produk yang baik merupakan bukti bahwa perusahaan tidak main-main dalam menjalankan proses produksinya. Kualitas produk mengarah pada pencapaian harapan pelanggan dan merupakan kunci bertahan agar perusahaan tetap eksis.
- Di dalam pencapaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, bobot terbesar ada pada tujuan strategis Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan, yakni presentase implementasi saran yaitu (25,3%). Kepuasan kerja karyawan penting artinya untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dari proses-proses yang ada dan mampu belajar serta beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi baik karena pengaruh lingkungan, teknologi, atau tuntutan pekerjaan itu sendiri. Integritas karyawan berkaitan dengan pemenuhan tugas dan tanggung jawab para individu sebagai karyawan. Di susul pada urutan kedua yakni peningkatan keahlian karyawan ( Employee Training) yaitu (23,6%) pada kenyataannya PT. samudera sudah berupaya dalam melakukan peningkatan keahlian tenaga kerja (6% dari 10% ) oleh karena itu adanya pelatihan harus di tingkatkan lagi guna menghasilkan kinerja yang baik dalam rangka pencapai tujuan perusahaan.

Untuk mengukur kinerja perusahaan, bobot yang digunakan adalah bobot global, Bobot global ukuran kinerja yang telah diurutkan disajikan dalam Tabel 5.4 di bawah ini:

Tabel 5.4. Bobot global ukuran kinerja

<b>Tolak Ukur</b>	<b>Bobot Global</b>	<b>Peringkat</b>
Net Profit Margin	0.428	1
Complain Service	0.393	2
On Time Delivery	0.325	3
Decrease Of Defect	0.278	4
Customer baru	0.271	5
Return On Asset	0.266	6
Implementasi Saran	0.253	7
Jumlah training	0.236	8
Costumer Retention	0.201	9
Perputaran Karyawan	0.193	10
Persediaan Inventory	0.182	11
Return On Equity	0.177	12
Jumlah Absensi	0.164	13
Employee Productivity	0.150	14
Complain Produk	0.132	15
Gross Profit margin	0.117	16
Inovasi	0.106	17
Output Sales Growth	0.104	18

Dari hasil pembobotan, secara keseluruhan dapat dilihat bahwa ukuran kinerja Peningkatan laba bersih (Net Profit margin) adalah ukuran kinerja yang memiliki bobot global yang terbesar (42,8%) dan diikuti oleh ukuran kinerja peningkatan kepuasan layanan pelanggan (Complain Service) pada posisi terbesar kedua dengan nilai bobot (39,3%). Hal ini mengindikasikan bahwa hal yang terpenting yang harus mendapatkan perhatian besar dalam rangka pencapaian tujuan model permasalahan (misi PT. Samudera) adalah peningkatan laba bersih dan peningkatan kepuasan pelanggan dalam hal layanan.

Net Profit margin (NPM) menjadi faktor yang sangat penting dimana peningkatan laba bersih berpengaruh terhadap kestabilan keuangan perusahaan dimana persediaan bahan baku harus stabil sehingga proses produksi menjadi

lancar . Di sisi lain, Persentase peningkatan kepuasan pelanggan dalam hal layanan adalah suatu hal yang sangat penting pada perspektif pelanggan. Apabila pelanggan merasa puas dengan layanan yang di berikan oleh PT. Samudera maka akan mengakibatkan peningkatan kesetiaan pelanggan.

Selain itu dari hasil pembobotan didapatkan bahwa ukuran kinerja peningkatan kepuasan pelanggan yang lain yakni On Time Delivery (32,5%) menempati peringkat ketiga dalam besaran bobot. Hal ini harus digaris bawahi oleh pihak perusahaan dimana perusahaan harus senantiasa meningkatkan produktivitas perusahaan karena tingkat produktivitas perusahaan sangat berpengaruh terhadap ketepatan waktu pengiriman produk . yaitu perusahaan harus memperhatikan tingkat keahlian karyawan dan tingkat absensi.

Dari hasil penghitungan bobot dan hasil scoringr kinerja dapat dihitung nilai kinerja tiap tahunnya yaitu dapat dilihat pada tabel 5.5. berikut :

Tabel 5.5. Nilai Kinerja Tahun 2003 - 2005

<b>Tahun</b>	<b>Nilai Kinerja</b>
2013	1,901
2014	1,829

#### **5.4. Interpretasi Hasil**

##### **5.4.1. Analisis Implementasi Pengukuran Kinerja PT. Samudera**

Tujuan utama dari implementasi alat pengukuran kinerja perusahaan hasil rancangan penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa hasil rancangan, khususnya rancangan formulasi ukuran kinerja dapat diterapkan.

- Pada proses implementasi, langkah awal yang dilakukan adalah implementasi formulasi ukuran kinerja perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mencari nilai dari ukuran kinerja pada Tahun 2013 sampai tahun 2014, yaitu dengan cara menelusuri data-data atau dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengukuran, kemudian diolah berdasarkan formulasi yang sudah dibuat untuk tiap ukuran kinerja.

Kemudian dari hasil implementasi pengukuran indeks kinerja perusahaan PT. Samudera dengan menggunakan metode *Scoring* didapatkan bahwa:

1. Terdapat 8 ukuran kinerja dari total 18 ukuran kinerja tahun 2014 yang mengalami penurunan kinerja dibandingkan dengan pencapaian kinerja Tahun 2013. Ukuran ukuran kinerja tersebut disajikan dalam Tabel 5.6. berikut ini:

Tabel 5.6. Ukuran Kinerja yang Mengalami Penurunan Kinerja

No	Sasaran Strategi	Tolak Ukur	Skor	Jumlah
1	Meningkatkan Laba	Gross Profit Margin	2	0.234
2		Net Profit margin	1	0.428
3		Return On Asset	2	0.532
4		Return On Equity	1	0.177
5	Kesetiaan Pelanggan	Customer Retention	2	0.264
6	Peningkatan Kesetiaan Pelanggan	Complain Product	1	0.393
7	Peningkatan pelanggan Baru	Customer Acquisition	2	0.402
8	Peningkatan Kualitas Produk	Inovasi Produk	2	0.364

2. Terdapat 5 ukuran kinerja dari total 18 ukuran kinerja Tahun 2014 yang tidak mengalami penurunan maupun peningkatan kinerja dibandingkan dengan pencapaian kinerja Tahun 2013. Ukuran-ukuran kinerja tersebut disajikan dalam Tabel 5.7. berikut ini:

Tabel 5.7. Ukuran Kinerja yang Tidak Mengalami Perubahan Kinerja

No	Sasaran Strategi	Tolak Ukur	Skor	Jumlah
1	Peningkatan Kualitas Produk	Decrease Of Defect	1	0.278
2	Peningkatan Kepuasan karyawan	Implementasi Saran	3	0.759
3		Employee Turnover	1	0.193
4	Peningkatan produktivitas	Employee productivity	1	0.150
5		Tingkat Absensi	2	0.328

3. Terdapat 5 ukuran kinerja dari total 18 ukuran kinerja Tahun 2014 yang mengalami peningkatan kinerja dibandingkan dengan pencapaian kinerja Tahun 2013. Ukuran-ukuran kinerja tersebut disajikan dalam Tabel 5.8. berikut ini



Tabel 5.8. Ukuran Kinerja yang Mengalami Peningkatan Kinerja

No	Sasaran strategi	Tolak ukur	Skor	Jumlah
1	Kepuasan pelanggan	Complain service	2	0.542
2	Peningkatan Kualitas Layanan	On Time Delivery	2	0.650
3	Peningkatan penjualan	Output sales Growth	3	0.318
4	Efisiensi Persediaan	Tingkat Inventory	3	0.312
5	Peningkatan Kompetensi	Employee Training	2	0.472

4. Indeks performansi PT. Samudera pada Tahun 2014 adalah 1,829. Indeks performansi tersebut mengandung arti bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Samudera pada tahun 2013 mengalami penurunan meskipun sedikit bila dibandingkan dengan kinerja tahun 2013 1,901 yaitu sebesar 0, 159.

Penurunan kinerja tahun 2014 tersebut terjadi karena terjadi penurunan kinerja pada beberapa ukuran kinerja yang memiliki bobot besar, yaitu ukuran kinerja Peningkatan laba bersih (42%) Complain produk (39%), pengembalian asset (26 %) dan peningkatan pelanggan baru (20%). Di sisi lain ukuran-ukuran kinerja lain yang juga memiliki bobot yang paling besar yaitu peningkatan kualitas produk (DOD) (27%) tidak mengalami peningkatan kinerja. Untuk itu kedepannya, guna lebih meningkatkan kinerja, PT. Primissima perlu memperhatikan usaha peningkatan ukuran-ukuran kinerja tersebut.

Tabel 5.9. Ukuran Kinerja empat perspektif *Balance Scorecard*

No	Perspektif	2013	2014
1	Financial	0.577	0.335
2	Customer	0.456	0.355
3	Proses Bisnis Internal	0.324	0.518
4	Pertumbuhan Dan Pembelajaran	0.544	0.621
TOTAL		1.901	1.829





### 5.4.2. Analisis Usulan Strategis

Pertimbangan usulan strategis ini untuk meningkatkan kinerja perusahaan dapat ditentukan dari bobot tingkat kepentingan dan hasil kinerja yang dicapai pada tiap indikator kinerja. Untuk mengetahui posisi relatif masing – masing indikator, maka indikator kinerja dapat diposisikan dalam *Traffict Light* yang dapat menghasilkan tiga indicator warna kemungkinan strategi.

Adapun posisi relatif indikator kinerja pada tiap perspektif *balanced scorecard* ditunjukkan dalam *Traffict Light System* pada Tabel 5.10. berikut :

#### 1. Perspektif Keuangan

Tabel 5.10. Posisi Relatif Indikator Perspektif Keuangan

Perspektif	Tolak Ukur	Nilai	Target	Skor	Warna
Financial	Gross Profit Margin	17.40	20	2	
	Net Profit Margin	13.15	15	2	
	Return On Asset	2.26	7	1	
	Return On Equity	13	20	1	

Dari gambar diatas, maka perbaikan kinerja sebaiknya lebih diprioritaskan pada peningkatan pertumbuhan pengembalian modal karena masih menunjukkan kinerja yang rendah di tandai dengan indicator warna merah. Selain itu peningkatan laba bersih belum menunjukkan adanya peningkatan yang di tandai dengan indicator warna kuning, padahal keuangan yang kokoh dalam suatu organisasi akan sangat mendukung strategi pada perspektif lainnya.

Untuk meningkatkan kinerja pada perspektif ini, PT. Samudera harus mampu meningkatkan pendapatan guna menjamin keberlangsungan proses produksi pada perusahaan tersebut.





- Usulan perbaikan kinerja keuangan
- Sasaran : Peningkatan jumlah pendapatan PT. Samudera

Diwujudkan melalui :

- Peningkatan Kepercayaan *customer* untuk menggunakan produk PT. Samudera, khususnya dalam menarik calon pembeli. Hal ini diupayakan melalui penciptaan *image* positif di mata masyarakat dan peningkatan kualitas layanan dan produk, sehingga dengan demikian masyarakat akan tertarik untuk membeli hasil produk PT. Samudera

## 2. Perspektif *Customer*

Tabel 5.11. Posisi Relatif Indikator Perspektif pelanggan

Perspektif	Tolak Ukur	Nilai	Target	Skor	Warna
Customer	Complain Product	13.2	15	1	
	Complain Service	7.73	10	2	
	Customer Acquisition	7.4	15	2	
	Customer retention	14.1	20	2	

Dari gambar diatas, maka perbaikan kinerja sebaiknya lebih diprioritaskan pada peningkatan kualitas produk yang di tandai dengan indicator warna merah, Sedangkan dalam hal retensi dan akusisi pelanggan kinerja perusahaan cukup memuaskan dengan indicator warna kuning meskipun tingkat kepentingannya rendah.

Pada perspektif *Customer* dalam *balanced scorecard*, kinerja perusahaan harus diukur dari bagaimana perusahaan seharusnya berusaha untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Namun dalam hal ini perusahaan belum mempunyai dokumen yang baik untuk mengukur kepuasan pelanggan meskipun kepuasan pelanggan mempunyai bobot kepentingan yang cukup tinggi bagi perusahaan.

### •Usulan Perbaikan Perspektif *Customer*

•Sasaran: meningkatkan kepercayaan pelanggan dengan memperbaiki kualitas produk

- Peningkatan Kepuasan Pelanggan






Pengorbanan yang dikeluarkan oleh pembeli berupa uang untuk membayar produk yang dibeli harus diimbangi dengan layanan yang diberikan PT. samudera. Kepuasan pelanggan akan dapat tercapai apabila perusahaan mampu memberikan produk dan jasa yang berkualitas karena bermutu tidaknya suatu produk tergantung pada layanan proses produksi di perusahaan yang bersangkutan. Jika pelanggan merasa puas, kelak ia akan menginformasikan kepuasan yang ia peroleh di perusahaan yang bersangkutan. Peningkatan kepuasan pelanggan dapat terwujud, melalui :

- Peningkatan kualitas proses produksi

Kegiatan proses produksi merupakan kegiatan yang amat sentral dalam pengelolaan suatu perusahaan. Oleh karena itu perlu senantiasa diperhatikan dan ditingkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan. Manajemen PT. Samudera harus memperhatikan kualitas karyawan yang menunjang proses produksi dan memberikan kepuasan kepada pelanggan

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 5.12. Posisi Relatif Indikator Perspektif Bisnis Internal

Perspektif	Tolak Ukur	Nilai	Target	Skor	Warna
Proses Bisnis Internal	On Time delivery	62.5	70	2	
	Decrease Of defect	50	15	1	
	Inovasi produk	15.7	20	2	
	Tingkat Inventory	12.5	20	3	
	Output sales growth	28.57	20	3	

Dari tabel diatas, maka perbaikan kinerja sebaiknya lebih diprioritaskan pada rasio produk cacat karena masih menunjukkan kinerja yang rendah, di tandai dengan indicator warna merah. Selain itu rasio pengiriman tepat waktu juga masih menunjukkan indicator warna kuning yang artinya belum mengalami perbaikan. Padahal

proses bisnis internal yang kokoh dalam suatu organisasi akan sangat mendukung strategi pada perspektif lainnya.

Untuk meningkatkan kinerja pada perspektif ini, PT. Samudera harus mampu mengurangi jumlah produk cacat guna menjamin keberlangsungan proses produksi pada perusahaan tersebut.

- Usulan perbaikan kinerja proses bisnis internal






- Sasaran : Mengurangi jumlah produk cacat

Diwujudkan melalui :

- Peningkatan *skill* karyawan yaitu dapat dilakukan dengan mewajibkan suatu karyawan mengikuti training yang diadakan perusahaan sehingga karyawan dapat meningkatkan ketrampilannya yang akan mengakibatkan penurunan jumlah produk cacat dan pengiriman menjadi tepat waktu.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 5.13. Posisi Relatif Indikator Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif	Tolak Ukur	Nilai	Target	Skor	Warna
Pertumbuhan Dan Pembelajaran	Implementasi Saran	60	70	2	
	Tingkat absensi	28	20	1	
	Employee productivity	86,7	85	3	
	Employee Turnover	20	10	1	
	Employee Training	6	10	2	

Dari Tabel diatas, maka perbaikan kinerja sebaiknya lebih diprioritaskan pada kepuasan kerja karyawan yakni perputaran keluar masuk karyawan yang di tandai dengan indicator warna merah karena hal ini sangat mempengaruhi kelancaran proses produksi. Selain itu tingkat absensi harus di minimalisir sehingga tingkat produktivitas perusahaan semakin meningkat dan proses produksi menjadi lancar

- Usulan perbaikan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran

- Sasaran : Meningkatkan Kepuasan dan Produktivitas Karyawan

Diwujudkan melalui :

Peningkatan kepedulian perusahaan terhadap karyawan,

Diupayakan melalui:

- Memperhatikan dan melaksanakan saran maupun kritik karyawan guna keberhasilan proses produksi di perusahaan.
- Memberikan hak cuti bagi setiap karyawan agar karyawan dapat melakukan refreasing dan tidak mengalami kebosanan.
- Memberikan upah yang sesuai dengan upah minimum pada suatu daerah.
- Memberikan bonus pada karyawan yang memiliki kinerja yang bagus.
- Menindak tegas karyawan yang sering bolos tanpa ada keterangan.

Ukuran kinerja dipilih dan dikelompokkan berdasarkan pada tujuan strategis yang ingin dicapai PT. Samudera , sedangkan masing-masing tujuan strategis terhubung dengan visi misi perusahaan PT. Samudera.

Ukuran kinerja juga dipilih dengan memperhatikan karakteristik PT. Samudera, Karakteristik yang dimiliki PT. Samudera digunakan untuk menjadi batasan dalam pemilihan ukuran kinerja. Perumusan ukuran-ukuran kinerja tersebut telah melewati proses yang panjang, dimulai dengan penerjemahan dan penjabaran visi misi serta strategi perusahaan PT. Samudera, pengidentifikasian perspektif, tujuan strategis, dan ukuran kinerja melalui kajian literature dan wawancara, metode AHP, *scoring dan traffic light system*.

Di sisi lain, karena ukuran-ukuran yang digunakan sebagai bagian dari alat pengukuran kinerja tersebut merupakan pengembangan visi, misi perusahaan PT. Samudera, maka hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan bagaimana pencapaian kinerja perusahaan sesuai dengan arah dan tujuan dari PT. Samudera.