

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan guna untuk menunjang proses pengolahan data yang dilakukan. Data yang dikumpulkan terdapat 2 jenis data, diantaranya data primer dan sekunder. Pengambilan data primer didapat dari perusahaan Balai Besar Keramik Secara langsung. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Balai Besar Keramik baik secara wawancara kepada pihak tertentu maupun dari web resmi Balai Besar Keramik diantaranya sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, uraian jabatan, dan proses bisnis yang dilakukan perusahaan.

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Balai Besar Keramik merupakan unit di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Industri, Kementerian Perindustrian yang berdiri Pada tahun 1922. Sejak berdirinya, lembaga ini telah beberapa kali mengalami perubahan nama diantaranya Het Keramische Laboratorium, Toki Yogyo Shikenjo, Balai Penyelidikan Keramik, Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Keramik dan pada tahun 2006 berubah menjadi Balai Besar Keramik (BBK) sampai sekarang.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

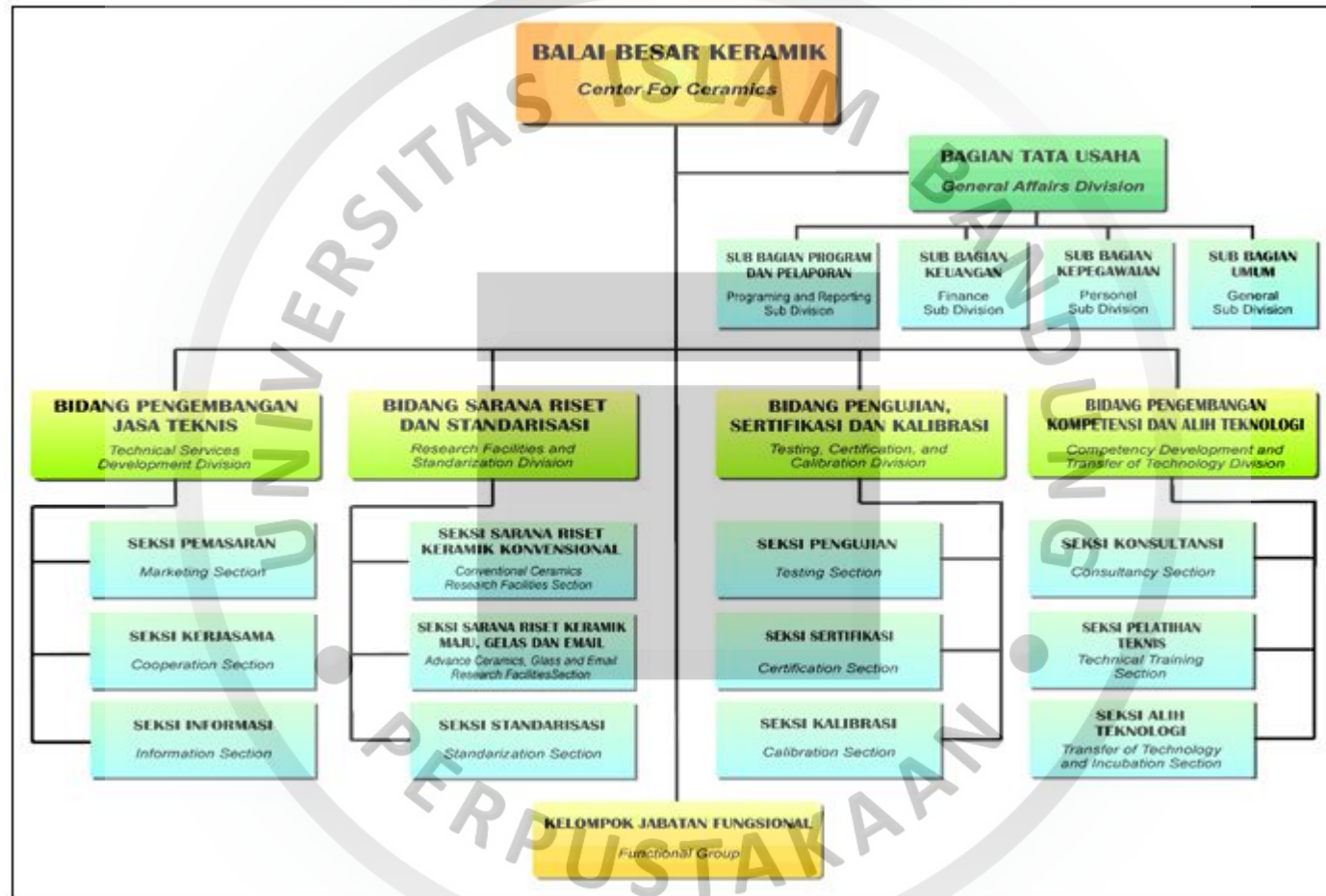
Berikut adalah Visi dan Misi dari Balai Besar Keramik :

- **Visi**
Menjadi lembaga profesional, mandiri dan terkemuka dalam memberikan layanan teknis bagi industri keramik dan lembaga yang unggul di bidang teknologi keramik dan nano material.
 - ✓ **Profesional:** Balai Besar Keramik menjadi lembaga profesional dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan, penelitian, kerjasama, pengujian, sertifikasi, standardisasi, kalibrasi dan pengembangan kompetensi industri keramik.
 - ✓ **Mandiri:** Balai Besar Keramik menjadi lembaga yang mandiri dalam melaksanakan kegiatan layanan jasa teknis untuk industri keramik di Indonesia

- ✓ **Terkemuka:** Balai Besar Keramik menjadi lembaga yang terkemuka di bidang layanan jasa teknis untuk industri keramik di Indonesia.
 - ✓ **Unggul:** Balai Besar Keramik menjadi lembaga yang unggul pada bidang teknologi keramik dan nano material dengan tugas pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengembangan di bidang teknologi keramik untuk mendorong pertumbuhan dan kemajuan industri keramik di Indonesia.
- **Misi**
 - ✓ Melaksanakan pengkajian riset, pengembangan dan pendalaman teknologi keramik dan nano material dalam bentuk mendukung pengembangan industri keramik.
 - ✓ Memberikan jasa layanan teknis untuk industri keramik.

4.1.3 Struktur Organisasi Balai Besar Keramik

Struktur Organisasi di Balai Besar Keramik merupakan struktur organisasi matriks. Organisasi Balai Besar Keramik memiliki beberapa bagian diantaranya bagian tata usaha; bidang pengembangan jasa teknis; bidang sarana riset dan standarisasi; bidang pengujian, sertifikasi dan kalibrasi; bidang pengembangan kompetensi dan alih teknologi serta kelompok jabatan fungsional lainnya. Organisasi Balai Besar Keramik pun memiliki sub bagian dari setiap bagian pada organisasi Balai Besar Keramik diantaranya pada bagian tata usaha terdiri dari sub bagian program dan pelaporan; sub bagian keuangan; sub bagian kepegawaian dan sub bagian umum. Selanjutnya bidang pengembangan jasa teknis terdiri dari seksi pemasaran, seksi kerjasama dan seksi informasi. Pada bidang sarana riset dan standarisasi terdiri dari seksi sarana riset keramik konvensional; seksi sarana riset keramik maju, gelas dan email serta seksi standarisasi. Selanjutnya bidang pengujian, sertifikasi dan kalibrasi terdiri dari seksi pengujian, seksi sertifikasi dan seksi kalibrasi. Adapun bidang pengembangan kompetensi dan alih teknologi terdiri dari seksi konsultasi, seksi pelatihan teknis dan seksi alih teknologi. Berikut adalah struktur organisasi Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Balai Besar Keramik
Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Keramik

Bagian Tata Usaha

Bagian tata usaha terdiri dari 4 sub bagian diantaranya program dan pelaporan; sub bagian keuangan; sub bagian kepegawaian dan sub bagian umum. Adapun kegiatan yang dilaksanakan pada bagian tata usaha diantaranya:

- **Sub Bagian Program dan Pelaporan**
Merencanakan, mengevaluasi melaksanakan dan mengawasi program kegiatan yang akan dilakukan di Balai Besar Keramik serta mengevaluasi laporan dari setiap bidang.
- **Sub Bagian Keuangan**
Melakukan perancangan koordinasi dalam penyusunan anggaran perusahaan, dan mengontrol penggunaan anggaran untuk memastikan penggunaan anggaran secara efektif dan efisien.
- **Sub Bagian Kepegawaian**
Menyusun rencana operasional urusan bagian kepegawaian, menyelenggarakan administrasi kepegawaian, melakukan rekrutmen, mengusulkan dan memproses usul-usul jabatan.
- **Sub Bagian Umum**
Melaksanakan pengelolaan surat-menyurat, sandi dan telekomunikasi, kearsipan, dan administrasi umum dan menyusun rencana kegiatan bagian umum.

Bidang Pengembangan Jasa Teknis

Bidang pengembangan jasa teknis terdiri dari 3 sub bagian diantaranya seksi pemasaran, seksi kerjasama dan seksi informasi. Adapun kegiatan yang dilaksanakan pada bidang pengembangan jasa teknis diantaranya:

- **Seksi Pemasaran**
Menyusun strategi pemasaran berdasarkan kondisi pasar dan kemampuan perusahaan; menyusun kebijakan terkait kegiatan pemasaran; menetapkan sasaran penjualan dan melakukan pengesahan terkait *standard operasional procedure* (SOP) di departement pemasaran.
- **Seksi Kerjasama**
Menyusun rencana operasional Bagian Kerjasama dan melaksanakan administrasi umum.

- Seksi Informasi
Mempublikasikan informasi-informasi penting mengenai kegiatan di perusahaan kepada publik atau pelanggan.

Bidang Sarana Riset dan Standarisasi

Bidang sarana riset dan standarisasi terdiri dari 3 sub bagian diantaranya seksi sarana riset keramik konvensional; seksi sarana riset keramik maju, gelas dan email serta seksi standarisasi. Adapun kegiatan yang dilaksanakan pada bidang sarana riset dan standarisasi diantaranya:

- Seksi Sarana Riset Keramik Konvensional
Bertanggung jawab pada riset keramik konvensional.
- Seksi Sarana Riset Keramik Maju, Gelas dan Email
Bertanggung jawab pada riset keramik maju, gelas dan email.
- Seksi Standarisasi
Bertanggung jawab pada penyusunan standar yang merupakan kegiatan yang menunjang Balai Besar Keramik dalam bidang pengujian, sertifikasi, sertifikasi.

Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi

Bidang pengujian, sertifikasi dan kalibrasi terdiri dari 3 sub bagian diantaranya seksi pengujian, seksi sertifikasi dan seksi kalibrasi. Adapun kegiatan yang dilaksanakan pada Bidang pengujian, sertifikasi dan kalibrasi diantaranya:

- Seksi Pengujian
Bertanggung jawab pada pelayanan jasa pengujian Balai Besar Keramik yang merupakan layanan jasa pengujian khusus pada pengujian bahan dan produk keramik.
- Seksi Sertifikasi
Bertanggung jawab pada layanan sertifikasi di Balai Besar Keramik pada produk mineral non logam (industri keramik, gelas dan email) beton, semen, kapur, gips dan lain-lain.
- Seksi Kalibrasi
Bertanggung jawab pada laboratorium Kalibrasi Balai Besar Keramik telah memperoleh akreditasi dari KAN–BSN untuk melakukan verifikasi alat ukur.

Bidang Pengembangan Kompetensi dan Alih Teknologi

Bidang pengembangan kompetensi dan alih teknologi terdiri dari 3 sub bagian diantaranya seksi konsultasi, seksi pelatihan teknis dan seksi alih teknologi. Adapun kegiatan yang dilaksanakan pada bidang pengembangan kompetensi dan alih teknologi diantaranya:

- **Seksi Konsultasi**

Bertanggung jawab pada konsultasi mengenai keramik yaitu dalam bidang teknologi serta manajemen di Balai Besar Keramik.

- **Seksi Pelatihan Teknis**

Bertanggung Jawab pada pelatihan teknis mengenai keramik.

- **Seksi Alih Teknologi**

Bertanggung jawab pada Pengembangan desain produk; peningkatan efisiensi produksi; peningkatan mutu produk; *troubleshooting* untuk industri: refraktor, bata/genteng ubin, *table wares* dan keramik hias dan pemanfaatan limbah.

4.1.4 Data Kinerja Perusahaan

Balai Besar Keramik memiliki beberapa data kinerja yang dapat ditinjau diantaranya data kinerja keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta sumber daya manusia. Data tersebut digunakan untuk dijadikan tolok ukur kinerja Balai Besar Keramik.

4.1.4.1 Data Keuangan

Balai Besar Keramik mendapat pemasukan dari pelayanan jasa teknis yang dilakukan oleh Balai Besar Keramik itu sendiri serta mendapatkan anggaran dari kementerian perindustrian. Pendapatan yang diperoleh dipergunakan untuk melakukan pengelolaan, pemeliharaan serta pengembangan sarana dan prasarana serta kualitas SDM di Balai Besar Keramik.

Adapun data Aset Balai Besar Keramik tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Data Aset Balai Besar Keramik

URAIAN	2016	2017	2018
ASET			
ASET LANCAR			
Kas di Bendahara Pengeluaran	0	0	0
Kas di Bendahara Penerimaan	0	0	0
Kas Lainnya dan Setara Kas	419.608.020	0	0
Pendapatan yang Masih Harus Diterima	249.435.000	157.635.000	1.357.125.000
Piutang Bukan Pajak	579.555.000	254.140.000	376.240.000
Penyisihan Piutang Tak Tertagih-Piutang Bukan Pajak	336.190.852	163.364.700	90.301.875
Persediaan	232.722.950	161.400.550	151.630.300
Jumlah Aset Lancar	1.145.130.145	409.810.850	1.794.693.425
ASET TETAP			
Tanah	167.554.220.000	190.219.070.000	190.219.070.000
Peralatan dan Mesin	40.842.865.566	41.957.142.326	45.988.526.047
Gedung dan Bangunan	11.708.236.494	30.940.699.050	30.940.699.050
Jalan, Irigasi, dan Jaringan	679.718.850	2.721.384.600	2.721.384.600
Aset Tetap Lainnya	423.073.762	451.235.782	486.230.782
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	34.462.305.582	35.630.871.406	42.248.683.868
Jumlah Aset Tetap	186.742.809.090	230.658.660.352	228.107.226.611
JUMLAH ASET	187.890.939.235	231.068.471.202	229.942.870.036

Sumber: Laporan Keuangan Balai Besar Keramik

Adapun data mengenai pendapatan Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Data Pendapatan Balai Besar Keramik

No	Jenis JPT	PNBP/BLU				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Riset	0	21.500.000	0	0	0
2	Pelatihan	119.174.000	93.800.000	188.500.000	249.450.000	152.223.000
3	Pengujian	1.834.558.454	2.003.946.042	2.009.857.000	2.433.260.109	2.403.820.000
4	Konsultasi	24.340.000	3.900.000	11.200.000	30.000.000	35.000.000
5	Standarisasi	36.840.000	47.250.000	20.645.000	0	25.950.000
6	Kalibrasi	0	80.000	5.685.000	4.700.000	9.800.000
7	Sertifikasi	6.674.454.010	6.151.478.361	6.480.150.000	7.276.678.760	7.688.150.000
8	RBPI	14.470.000	0	900.000	0	9.000.000
9	Lainnya	14.485.000	6.600.000	2.100.000	1.600.000	4.400.000
	Total	8.718.321.464	8.328.554.403	8.719.037.000	9.995.688.869	10.421.343.000

Sumber: Laporan Keuangan Balai Besar Keramik

Adapun data mengenai total belanja Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Data Total Belanja Balai Besar Keramik Tahun 2016-2018

Tahun	Total Belanja
2016	Rp.23.938.380.972
2017	Rp.22.299.815.556
2018	Rp.25.515.582.004

Sumber: Laporan Keuangan Balai Besar Keramik

Adapun data mengenai anggaran yang didapat oleh Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Data Anggaran Balai Besar Keramik Tahun 2016 - 2018

Tahun	Jumlah Anggaran
2016	Rp 23.942.899.289
2017	Rp 22.340.745.257
2018	Rp 23.539.903.504

Sumber: Laporan Keuangan Balai Besar Keramik

Adapun data mengenai keuntungan yang didapat oleh Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Data Keuntungan Balai Besar Keramik Tahun 2016-2018

Tahun	Jumlah Keuntungan
2016	Rp 8.723.555.317
2017	Rp 10.036.618.600
2018	Rp 8.445.664.500

Sumber: Laporan Keuangan Balai Besar Keramik

4.1.4.2 Data Pelanggan

- Segmen Pasar

Balai Besar Keramik memiliki pelanggan pelayanan jasa teknis dari beberapa perusahaan keramik di Indonesia. Perusahaan diantaranya adalah perusahaan ubin, perusahaan kaca dan perusahaan saniter. Berikut beberapa contoh perusahaan yang menggunakan jasa di Balai Besar Keramik diantaranya untuk perusahaan ubin diantaranya PT. Platinum Ceramic Indonesia, PT. Ika Maestro Industri dan PT. Adybuana Persada. Perusahaan kaca diantaranya PT. Tossa Sakti, PT. Alumindo Cipta Persada dan PT. Muliaglass *Float Division*. Perusahaan saniter diantaranya PT. Graha Citra Pratama, PT. Surya Pertiwi dan PT. Surya Toto Indonesia.

Adapun data pelanggan Balai Besar Keramik dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Data Pelanggan Balai Besar Keramik Tahun 2016-2018

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Tetap	Pelanggan Baru	Pelanggan Keluar
2016	388 Pelanggan	294 Pelanggan	94 Pelanggan	21 Pelanggan
2017	336 Pelanggan	296 Pelanggan	40 Pelanggan	92 Pelanggan
2018	361 Pelanggan	283 Pelanggan	78 Pelanggan	53 Pelanggan

Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Keramik

Adapun data keluhan pelanggan Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sampai tahun 2018 dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Data Keluhan Pelanggan Balai Besar Keramik 2016-2018

Tahun	Jumlah Keluhan
2016	10 Keluhan
2017	13 Keluhan
2018	8 Keluhan

Sumber: Data Balai Besar Keramik

4.1.4.3 Data Proses Bisnis Internal

Balai Besar Keramik melakukan beberapa kegiatan layanan jasa teknis diantaranya melaksanakan kegiatan penelitian, pengembangan, kerjasama, standardisasi, pengujian, sertifikasi, kalibrasi dan pengembangan kompetensi industri keramik. Balai Besar Keramik memiliki laboratorium untuk memenuhi hal tersebut. Adapun laboratorium tersebut adalah laboratorium pengujian dan kalibrasi serta lembaga sertifikasi sistem manajemen mutu dan lembaga sertifikasi produk.

Adapun layanan jasa teknis yang terdapat di Balai Besar Keramik adalah sebagai berikut:

a. Layanan Jasa Pengujian

Layanan Jasa Pengujian di Balai Besar Keramik merupakan lembaga layanan jasa pengujian yang khusus melakukan pengujian bahan dan produk keramik yang berfokus pada uji mikro struktur dan mineral, uji sifat fisika, uji kimia dan uji sifat *thermal*. Laboratorium tersebut beroperasi di bawah manajemen Balai Besar Keramik, Badan Penelitian dan Pengembangan Industri (BPPI) Kementerian Perindustrian RI.

b. Layanan Jasa Kalibrasi

Layanan jasa kalibrasi di Balai Besar Keramik difasilitasi dengan laboratorium kalibrasi yang terakreditasi dari KAN-BSN untuk melakukan verifikasi alat ukur. Untuk menunjang laboratorium pengujian, Balai Besar Keramik juga memiliki Laboratorium kalibrasi yang terakreditasi KAN.

c. Layanan Jasa Sertifikasi

Layanan jasa sertifikasi Balai Besar Keramik terbagi menjadi dua layanan jasa yaitu sebagai berikut:

- Layanan Jasa Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu

Balai Besar Keramik memiliki lembaga sertifikasi sistem manajemen mutu yaitu *BBK-Quality Assurance Certification Scheme (BBKQACS)* yang memiliki ruang lingkup:

- produk mineral non logam (industri keramik, kaca, gelas, email dsb).
- produk beton, gips dan semen kapur.
- produk industri kimia.

- Layanan Jasa Sertifikasi Produk

Balai Besar Keramik mempunyai lembaga sertifikasi produk yang mulai beroperasi tahun 2008 yang memiliki ruang lingkup akreditasi sebanyak 33 produk/SNI dengan 10 ruang lingkup masih dipertahankan dan 23 ruang lingkup yang ditambah akreditasinya. Contoh dari produk yang dapat di sertifikasi yaitu kloset duduk, ubin keramik, genteng keramik, ubin mozaik keramik dan genteng beton.

d. Layanan Jasa Pelatihan

Balai Besar Keramik mengadakan layanan jasa pelatihan untuk SDM industri keramik. Beberapa contoh diantaranya:

1. Penyiapan Bahan Baku Keramik
2. Pembuatan Model dan Cetakan
3. Teknologi Produksi Refraktor
4. Pengoperasian tungku
5. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008
6. Pengujian
7. Pengoperasian Alat Produksi
8. Pegujian Produk Kaca.
9. Teknologi Keramik.

Adapun sarana dan prasarana layanan jasa pelatihan untuk SDM industri keramik diantaranya:

1. Pengajar/ Instruktur
2. Ruang kelas, praktikum dan peralatan
3. Mess/ penginapan
4. Mushola
5. Perpustakaan
6. Dokter BBK
7. *White board*, laptop, *projector screen*, dan kamera
8. Laboratorium dan peralatan proses
9. Laboratorium dan peralatan karakterisasi
10. Peralatan standar keselamatan kerja.

e. Layanan Jasa Rekayasa

Balai Besar Keramik yaitu institusi litbang di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Industri Kementerian Perindustrian dengan tugas pokok dan fungsi Balai Besar Keramik yaitu memberi dukungan terhadap pengembangan industri keramik Indonesia. Salah satu dukungan Balai Besar Keramik berupa penyediaan jasa teknik perekayasaan peralatan industri diantaranya peralatan uji (kendali mutu) dan peralatan proses.

f. Layanan Jasa Konsultasi

Balai Besar Keramik melakukan konsultasi mengenai keramik yaitu dalam bidang teknologi serta manajemen. Adapun contoh bidang yang dapat dilayani oleh layanan konsultasi Balai Besar Keramik yaitu pengembangan desain produk dan studi kelayakan untuk pendirian pabrik

g. Layanan Jasa Standarisasi

Layanan jasa standarisasi di Balai Besar Keramik yaitu membuat penyusunan standar SNI dalam bidang sertifikasi, pengujian, sertifikasi produk dan membantu industri mewujudkan standar mutu produk dan jasa.

h. Litbang Keramik

Balai Besar Keramik melakukan penelitian dan pengembangan terapan dengan raung lingkup diantaranya :

1. Bahan baku dan bahan penolong
2. Teknologi proses
3. Pengembangan produk
4. Pemanfaatan limbah.

Adapun data litbang teknologi keramik untuk dikembangkan tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Data Litbang Teknologi Keramik untuk Dikembangkan 2016-2018

Tahun	Jumlah Hasil Litbang
2016	0 Penelitian
2017	3 Penelitian
2018	2 Penelitian

Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Keramik

i. Sarana dan Prasarana Laboratorium

Peralatan laboratorium yang dimiliki Balai Besar Keramik diantaranya peralatan uji dan peralatan proses. Peralatan ini digunakan untuk kegiatan pengujian,

litbang dan pelatihan teknik. Peralatan uji yang dimiliki oleh Balai Besar Keramik terdiri dari:

- ✓ Peralatan uji mikro struktur dan mineral.
- ✓ Peralatan uji sifat fisika.
- ✓ Peralatan uji kimia.
- ✓ Peralatan uji sifat *thermal*.

Adapun data mengenai pengadaan sarana dan prasarana teknologi keramik tahun 2016 sampai tahun 2018 dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Data Pengadaan Sarana Prasarana Teknologi Keramik 2016-2018

Tahun	Jumlah Unit
2016	9 Unit
2017	16 Unit
2018	12 Unit

Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Keramik

j. Gedung, Peralatan Kantor dan IT

Balai Besar Keramik memiliki luas tanah seluas 14.910 m² dan gedung seluas 2.320 m² dan mess yang dijadikan tempat pelatihan dan tempat menginap bagi peserta pelatihan, yang dilengkapi dengan kelas dan ruang makan. Adapun gedung *pilot plan* yang digunakan untuk sarana keramik hias dan keramik struktural yang dilengkapi peralatan dan mesin. Adapun peralatan kantor pada umumnya masih dalam keadaan baik namun perlu dilakukan penambahan/penggantian dan perbaruan.

4.1.4.4 Data Sumber Daya Manusia

Adapun data mengenai sumber daya manusia di Balai Besar Keramik adalah sebagai berikut:

a. Jumlah Pegawai

Adapun data pegawai Balai Besar Keramik dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Data Pegawai Balai Besar Keramik 2016-2018

Tahun	Jumlah Pegawai
2016	113 Pegawai
2017	97 Pegawai
2018	79 Pegawai

Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Keramik

b. Kompetensi Pegawai

Balai Besar Keramik memiliki 79 pegawai dimana diantaranya merupakan lulusan S3, S2, S1/D4, D3 dan SMK/SMA kebawah. Data mengenai jenjang pendidikan pegawai dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11 Data Pendidikan Pegawai Balai Besar Keramik

Pendidikan	Jumlah
S3	3 Pegawai
S2	22 Pegawai
S1/D4	30 Pegawai
D3	6 Pegawai
SMK/SMA Kebawah	18 Pegawai
Jumlah	79 Pegawai

Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Keramik

Adapun data mengenai usia pegawai Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12 Data Usia Pegawai Balai Besar Keramik

Usia	Jumlah
25-35	28 Pegawai
36-46	25 Pegawai
47-57	24 Pegawai
58-68	2 Pegawai
Jumlah	79 Pegawai

Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Keramik

Selain pendidikan formal, pegawai Balai Besar Keramik juga mengikuti beberapa pendidikan informal seperti seminar dan pelatihan kerja. Adapun data mengenai pegawai Balai Besar Keramik yang mengikuti pelatihan dapat dilihat pada tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13 Data Pegawai Balai Besar Keramik yang Mengikuti Pelatihan

Tahun	Capaian
2016	53 Pegawai
2017	42 Pegawai
2018	31 Pegawai

Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Keramik

c. Sistem Informasi

Pegawai Balai Besar Keramik menggunakan sistem informasi untuk menghubungkan pegawai satu sama. Selain itu sistem informasi tersebut dapat menampilkan detail profil dari tiap pegawai di Balai Besar Keramik serta pegawai Balai Besar lainnya.

d. Kepuasan Karyawan

Adapun data mengenai indeks kepuasan karyawan Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 yang dapat dilihat pada tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14 Data Indeks Kepuasan Karyawan Balai Besar Keramik 2016 - 2018

Tahun	Capaian
2016	3,45 Indeks
2017	3,62 Indeks
2018	3,53 Indeks

Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Keramik

4.2 Perancangan Alat Ukur Kinerja Balai Besar Keramik

Perancangan alat ukur kinerja Balai Besar Keramik yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode SWOT dan *Balanced Scorecard*. Dimana metode SWOT digunakan untuk menentukan strategi untuk mencapai visi dan misi di Balai Besar Keramik. Selanjutnya strategi tersebut diterjemahkan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk dibuat strategi lebih lanjut.

4.2.1 Penjabaran Visi dan Misi Balai Besar Keramik

Setiap organisasi memiliki tujuan yang harus dicapai, baik itu untuk jangka waktu pendek, maupun untuk jangka waktu panjang. Visi dan Misi merupakan tolak ukur untuk mencapai kemajuan dan kesuksesan perusahaan. Salah satu metode yang dapat menganalisis visi dan misi dari sebuah perusahaan salah satunya adalah metode SWOT. Adapun keadaan dari Balai Besar Keramik dilihat dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan

a. Memiliki lembaga sertifikasi yang terakreditasi

Balai Besar Keramik memiliki lembaga sertifikasi sistem mutu yang diakreditasi oleh KAN. Balai Besar Keramik juga memiliki lembaga sertifikasi produk dengan ruang lingkup aneka produk keramik.

b. Memiliki sarana dan prasarana layanan jasa teknis yang terakreditasi.

Balai Besar Keramik memiliki laboratorium kalibrasi serta laboratorium pengujian bahan dan produk keramik. Laboratorium tersebut telah diakreditasi oleh KAN. Hampir semua parameter uji telah diakreditasi oleh KAN. Balai Besar Keramik juga memiliki peralatan produksi berskala pilot

plant yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung kegiatan riset terapan dan pelatihan teknis.

- c. Merupakan lembaga litbang yang khusus bergerak dalam sektor industri keramik & gelas

Balai Besar Keramik adalah satu-satunya lembaga litbang yang dikhususkan pada jasa layanan sektor industri keramik, gelas dan industri pengguna produk tersebut.

- d. Mendapatkan anggaran dari Kementerian Perindustrian

Balai Besar Keramik mendapat anggaran dari Kementerian Perindustrian untuk pengembangan sarana dan prasarana Balai Besar Keramik.

- e. Memiliki tenaga ahli dibidang keramik

Balai Besar Keramik memiliki tenaga ahli yang berpendidikan serta telah mengikuti berbagai macam pelatihan keramik.

2. Kelemahan

- a. Kualitas layanan masih kurang memenuhi harapan pelanggan

Kualitas layanan jasa teknis Balai Besar Keramik kurang memenuhi harapan pelanggan. Hal tersebut dikarenakan waktu penyerahan jasa sering terlambat. Penyebab dari hal tersebut adalah kesadaran pegawai dalam memberikan layanan yang baik masih kurang.

- b. Peralatan pendukung untuk kegiatan layanan jasa teknis masih kurang memadai

Kondisi peralatan pendukung di Balai Besar Keramik pada umumnya dapat digunakan, namun kurang memadai. Peralatan untuk kegiatan litbang keramik maju dan nano material kurang memadai. Alat karakterisasi sudah tidak dapat digunakan yang menyebabkan pengujian dilakukan di perusahaan lain. Adapun untuk peralatan karakterisasi sifat kelistrikan dan kemagnetan tidak tersedia.

- c. Etos kerja pegawai masih rendah

Banyaknya pegawai yang tidak menyadari peran mereka dalam berorganisasi, yang menyebabkan sebagian pegawai merasa tidak diperlukan. Hal tersebut menyebabkan sebagian pegawai tidak peduli dengan pekerjaan serta lingkungan kerjanya sehingga terjadi keterlambatan dalam penyelesaian tugas.

3. Peluang

- a. Adanya pemberlakuan SNI wajib pada komoditi keramik

Kebijakan pemerintah pada *technical barrier to trade* untuk mengatasi produk impor khususnya pada produk keramik yaitu dengan mewajibkan SNI untuk keramik. Hal tersebut adalah peluang bagi Balai Besar Keramik untuk menyediakan jasa layanan sertifikasi untuk produk keramik, kalibrasi, pengujian, pelatihan dan jasa litbang.

- b. Adanya ekspor dan impor produk keramik menuntut perusahaan untuk menyesuaikan standar keramik sesuai aturan yang berlaku.

Globalisasi perdagangan memicu munculnya kawasan perdagangan bebas seperti AFTA dan Masyarakat Uni Eropa yang menyebabkan hambatan tarif semakin berkurang. Adapun satu-satunya hambatan non tarif yaitu persyaratan standar. Hal tersebut akan memunculkan peluang untuk pemasaran jasa layanan teknis Balai Besar Keramik diantaranya layanan jasa sertifikasi, jasa litbang, jasa pelatihan dan jasa pengujian.

- c. Langkanyanya tenaga ahli yang menguasai teknologi keramik

Tenaga kerja berpendidikan keramik di industri masih terbatas merupakan peluang bagi Balai Besar Keramik.

- d. Berkembangnya teknologi nano dapat meningkatkan nilai tambah bahan baku lokal yang sangat signifikan.

Berkembangnya teknologi nano dapat meningkatkan nilai tambah bahan baku lokal. Maka dari itu banyaknya perusahaan memanfaatkan teknologi nano untuk mendapatkan keuntungan secara maksimal. Hal tersebut dapat mendorong perusahaan-perusahaan untuk memanfaatkan kerjasama riset pada bidang nano material.

4. Ancaman

- a. Meningkatnya kemampuan uji laboratorium pesaing

Adanya lembaga lain yang menyediakan layanan jasa pelatihan keramik dari instansi pemerintah maupun swasta yang akan menjadi pesaing Balai Besar Keramik dalam penyediaan layanan jasa pelatihan.

- b. Adanya layanan jasa pelatihan lainnya dibidang keramik

Adanya lembaga yang menawarkan jasa pada target pasar yang sama. Hal ini dapat mamunculkan akibat pada tingkat persaingan yang ketat.

Persaingan yang ketat dapat terjadi pada layanan jasa sertifikasi dan layanan jasa.

Adapun hasil analisis SWOT di perusahaan Balai Besar Keramik dapat dilihat pada tabel 4.15 sebagai berikut:

Tabel 4.15 Analisis SWOT Balai Besar Keramik

<i>Internal</i>	<i>Eksternal</i>
<p>Strenght</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki lembaga sertifikasi bidang keramik yang terakreditasi. b. Memiliki sarana dan prasarana layanan jasa teknis yang terakreditasi. c. Merupakan lembaga litbang yang khusus bergerak dalam sektor industri keramik & gelas yang sudah lama dan dikenal oleh masyarakat industri. d. Mendapatkan anggaran dari Kementrian Perindustrian. e. Memiliki tenaga ahli dibidang keramik. 	<p>Opputurnity</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Adanya pemberlakuan SNI wajib pada komoditi keramik b. Adanya ekspor dan impor produk keramik menuntut perusahaan untuk menyesuaikan standar keramik sesuai aturan yang berlaku. c. Langkanyanya tenaga ahli yang menguasai teknologi keramik. d. Berkembangnya teknologi nano dapat meningkatkan nilai tambah bahan baku lokal yang sangat signifikan.
<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas layanan masih kurang memenuhi harapan pelanggan. b. Peralatan pendukung untuk kegiatan layanan jasa teknis masih kurang memadai. c. Etos kerja pegawai masih rendah. 	<p>Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatnya kemampuan uji laboratorium pesaing. b. Adanya layanan jasa pelatihan lainnya dibidang keramik.

Setelah di tentukan matriks SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sesuai keadaan di Balai Besar Keramik selanjutnya

ditentukan strategi-strategi dalam mengatasi permasalahan pencapaian visi dan misi Balai Besar Keramik. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Strategi SO

- Meningkatkan jumlah *profit* penjualan jasa sertifikasi dan pengujian di bidang keramik (Sa, Sb, Ob).
- Meningkatkan jumlah pelanggan serta mempertahankan loyalitas pelanggan. (Sc, Oa).
- Meningkatkan *profit* penjualan jasa pelatihan dibidang keramik (Se, Oc).
- Meningkatkan kompetensi tenaga ahli sesuai dengan perkembangan teknologi industri (Sd, Od).

b. Strategi WO

- Pengadaan peralatan layanan jasa teknis yang berkualitas (Wb, Oa, Ob, Od).
- Meningkatkan kepuasan pegawai Balai Besar Keramik (Wa, Wc, Oc).

c. Strategi ST

- Melakukan pengembangan kualitas layanan jasa (Sa, Sc, Sd, Tb).
- Meningkatkan kinerja SDM Balai Besar Keramik (Sb, Se, Ta).

d. Strategi WT

- Mengembangkan inovasi dengan pengadaan sarana dan prasarana yang berkualitas (Wb, Ta).
- Meningkatkan kualitas layanan jasa pelatihan dengan pengadaan sarana dan prasarana yang berkualitas (Wa, Wc, Tb).

4.2.2 Penentuan Sasaran Strategis Balai Besar Keramik

Selanjutnya yaitu penentuan Sasaran strategis dimana sasaran strategis merupakan strategi yang dirumuskan sesuai dengan strategi yang telah ditentukan serta berhubungan dengan tiap perspektif dalam sebuah perusahaan. Ditentukan pula KPI, formulasi dan OIC dimana KPI adalah indikator dari sasaran strategis mengenai tiap perspektif. Sedangkan formulasi digunakan untuk mengetahui kinerja yang berhubungan dengan KPI pada tiap perspektif. Selanjutnya yaitu OIC adalah divisi penanggung jawab pada setiap kegiatan yang berhubungan dengan KPI. Adapun selanjutnya adalah penentuan KPI, formulasi dan OIC Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16 Sasaran Strategis, KPI, Formulasi dan OIC *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Formulasi	OIC
Keuangan	Meningkatkan <i>Profit</i>	<i>Return of Asset</i>	$\frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$	Sub Bagian Keuangan
Pelanggan	Meningkatkan Jumlah Pelanggan	% Pelanggan Baru	(Pelanggan Baru / Jumlah Pelanggan) x 100%	Bidang Sarana Riset dan Standarisasi
				Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi
				Bidang Pengembangan Kompetensi dan Alih Teknologi
	Mempertahankan Loyalitas Pelanggan	% Retensi Pelanggan	(Pelanggan Keluar / Jumlah Pelanggan) x 100%	Bidang Sarana Riset dan Standarisasi
Proses Bisnis Internal	Sarana dan Prasarana Memadai	Jumlah Pengadaan Sarana dan Prasarana Teknologi Keramik	Jumlah Pengadaan Sarana dan Prasarana Teknologi Keramik	Bidang Sarana Riset dan Standarisasi
				Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi
				Bidang Pengembangan Kompetensi dan Alih Teknologi
	Mengembangkan Inovasi Layanan Jasa Teknis	Jumlah Litbang Teknologi Keramik yang Dikembangkan	Jumlah Litbang Teknologi Keramik yang Dikembangkan	Bidang Sarana Riset dan Standarisasi
				Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi
	Meningkatkan Kualitas Pelayanan	% Keluhan Pelanggan	(Jumlah Keluhan Pelanggan / Jumlah Pelanggan) x 100%	Bidang Pengembangan Kompetensi dan Alih Teknologi
				Bidang Sarana Riset dan Standarisasi
Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi				

Lanjutan Tabel 4.16 Sasaran Strategis, KPI, Formulasi dan OIC *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Formulasi	OIC
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Kinerja SDM	Tingkat Produktivitas Karyawan	$\frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$	Sub Bagian Kepegawaian
	Meningkatkan Kepuasan SDM	Indeks Kepuasan Karyawan	Indeks Kepuasan Karyawan (Skala 1-5)	Sub Bagian Kepegawaian
	Meningkatkan Kompetensi SDM	% Pegawai yang Mengikuti Pelatihan	$\frac{(\text{Jumlah Pegawai Mengikuti Pelatihan} / \text{Jumlah Pegawai}) \times 100\%}{100\%}$	Sub Bagian Kepegawaian

4.2.3 Peta Strategis

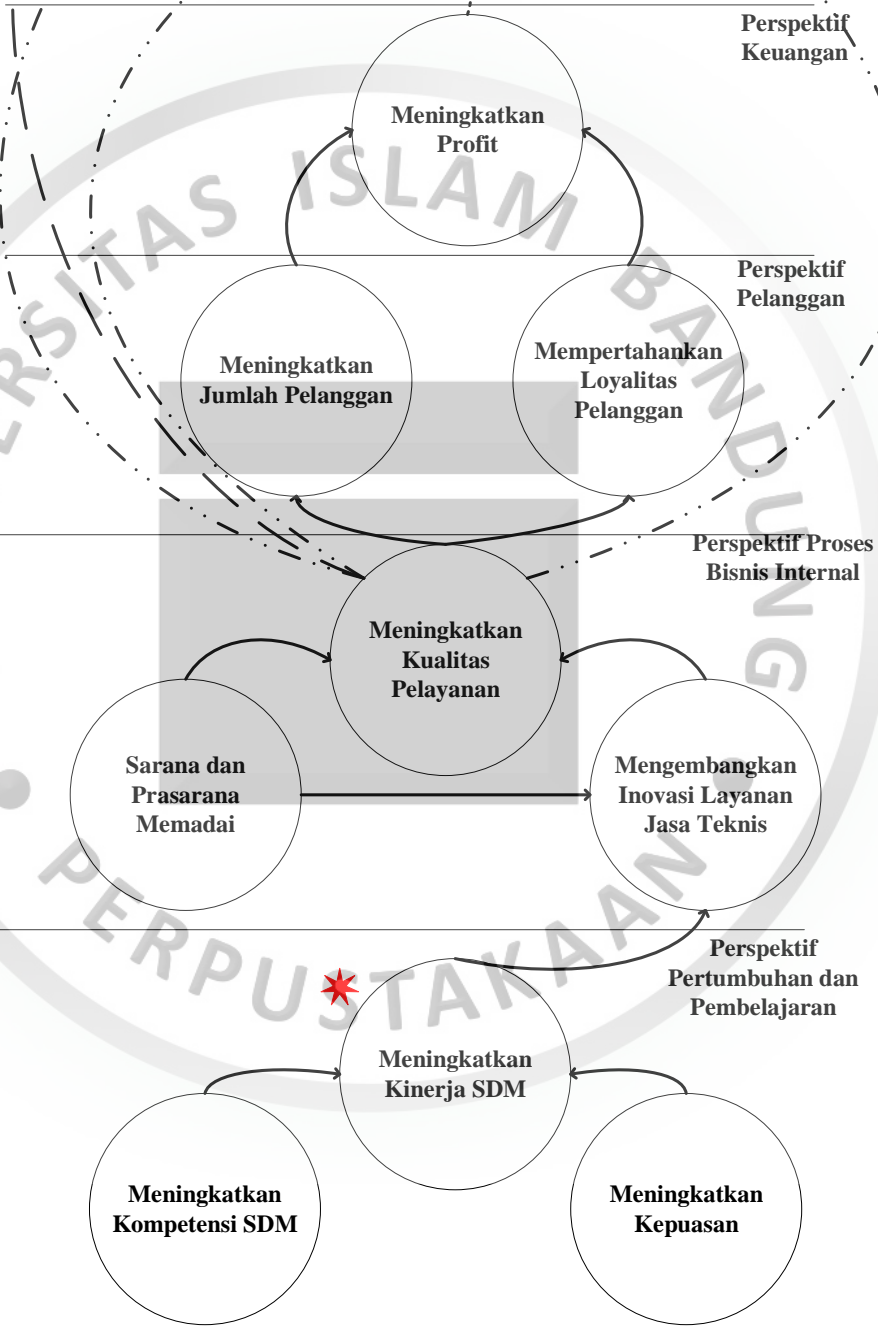
Peta strategis pada metode BSC dapat memperlihatkan hubungan antar sasaran strategis tiap perspektif dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi arah pencapaian dari tiap sasaran strategis untuk mencapai visi dan. Adapun peta strategis Balai Besar Keramik dapat dilihat pada Gambar 4.2 sebagai berikut:

Visi

Menjadi lembaga **profesional, mandiri** dan **terkemuka** dalam memberikan layanan teknis bagi industri keramik dan lembaga yang **unggul** di bidang teknologi keramik dan nano material.

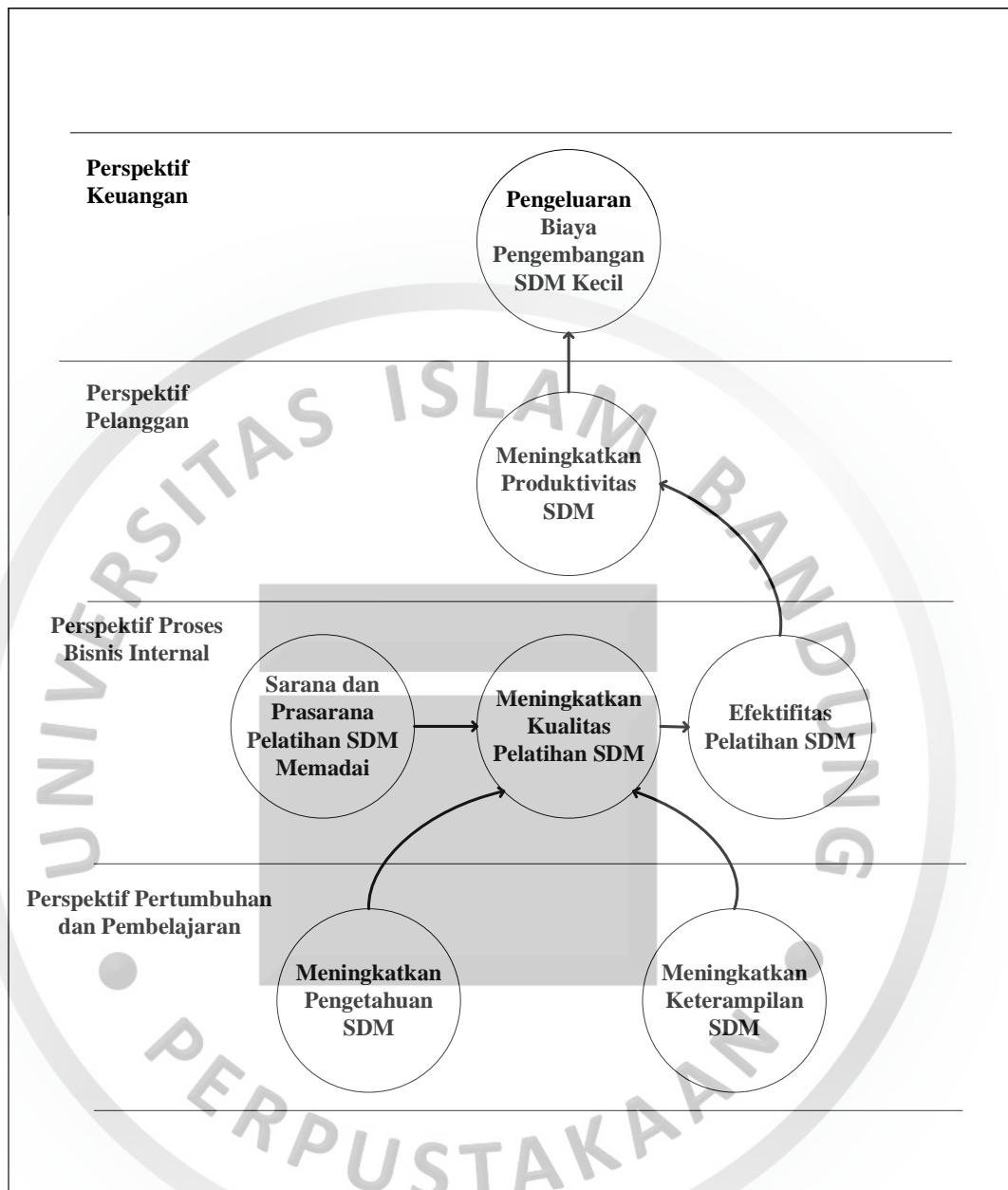
Misi

1. Melaksanakan pengkajian, riset, pengembangan dan pendalaman teknologi keramik dan nano material dalam bentuk mendukung pengembangan industri keramik.
2. Memberikan jasa layanan teknis untuk industri keramik.



Gambar 4.2 Peta Strategis Balai Besar Keramik

Adapun peta strategis bagian SDM Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada Gambar 4.3 sebagai berikut:



Gambar 4.3 Peta Strategis Bagian SDM Balai Besar Keramik

4.2.4 Penilaian Kinerja Balai Besar Keramik

Dilakukan penilaian kinerja Balai Besar Keramik dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dari data yang telah didapat untuk mengetahui apakah kinerja di Balai Besar Keramik dinilai baik atau buruk.

4.2.4.1 Perspektif Keuangan

Adapun penilaian kinerja mengenai perspektif keuangan di Balai Besar Keramik sesuai dengan data yang telah diambil sebelumnya sebagai berikut:

- *Return of Asset (ROA)*

Adapun perhitungan mengenai *Return of Asset* di Balai Besar Keramik sebagai berikut:

- ROA Balai Besar Keramik tahun 2016:

$$ROA = \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{RP. 8.723.555.317}{RP. 187.890.939.235} \times 100\%$$

$$ROA = 4,64\%$$

- ROA Balai Besar Keramik tahun 2017:

$$ROA = \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{RP. 10.036.618.600}{RP. 231.068.471.202} \times 100\%$$

$$ROA = 4,34\%$$

- ROA Balai Besar Keramik tahun 2018:

$$ROA = \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{RP. 8.445.664.500}{RP. 229.942.870.036} \times 100\%$$

$$ROA = 3,67\%$$

Setelah dilakukan perhitungan dapat dilihat bahwa terjadi penurunan ROA pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Pada tahun 2016 ROA di Balai Besar Keramik sebesar 4,64% dan pada tahun 2017 sebesar 4,34%. Pada tahun 2018 ROA di Balai Besar Keramik sebesar 3,67%.

4.2.4.2 Perspektif Pelanggan

Adapun penilaian kinerja mengenai perspektif pelanggan di Balai Besar Keramik sesuai dengan data yang telah diambil sebelumnya sebagai berikut:

- % Pelanggan Baru

Adapun perhitungan persentase pelanggan baru di Balai Besar Keramik sesuai dengan data yang telah diambil sebelumnya adalah sebagai berikut:

% Pelanggan Baru Tahun 2016 = $(94 / 388) \times 100\% = 24,22\%$

% Pelanggan Baru Tahun 2017 = $(40 / 336) \times 100\% = 11,90\%$

% Pelanggan Baru Tahun 2018 = $(78 / 361) \times 100\% = 21,60\%$

Jika dilihat dari perhitungan persentase pelanggan baru pada tahun 2016 sebesar 24,22% dan pada tahun 2017 sebesar 11,90%. Sedangkan pada tahun 2018 persentase pelanggan baru sebesar 21,60%.

- % Retensi Pelanggan

Adapun perhitungan persentase retensi pelanggan di Balai Besar Keramik sesuai dengan data yang telah diambil sebelumnya adalah sebagai berikut:

% Retensi Pelanggan Tahun 2016 = $(21 / 388) \times 100\% = 5,41\%$

% Retensi Pelanggan Tahun 2017 = $(92 / 336) \times 100\% = 27,38\%$

% Retensi Pelanggan Tahun 2018 = $(53 / 361) \times 100\% = 14,68\%$

Jika dilihat dari perhitungan persentase retensi pelanggan pada tahun 2016 sebesar 5,41% dan pada tahun 2017 sebesar 27,38%. Sedangkan pada tahun 2018 persentase retensi pelanggan sebesar 14,68%.

4.2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun penilaian kinerja mengenai perspektif proses bisnis internal di Balai Besar Keramik sesuai dengan data yang telah diambil sebelumnya sebagai berikut:

- Jumlah Pengadaan Sarana dan Prasarana Teknologi Keramik

Jika dilihat dari data yang telah diambil sebelumnya jumlah pengadaan sarana dan prasarana teknologi keramik Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sebesar 9 unit dan pada tahun 2017 sebesar 16 unit. Sedangkan jumlah pengadaan sarana dan prasarana teknologi keramik Balai Besar Keramik pada tahun 2018 sebesar 12 unit.

- Jumlah Litbang Teknologi Keramik yang Dikembangkan

Jika dilihat dari data yang telah diambil sebelumnya pada tahun 2016 Balai Besar Keramik tidak menghasilkan penelitian dan pengembangan teknologi keramik untuk dikembangkan. Sedangkan pada tahun 2017 Balai Besar Keramik menghasilkan 3 penelitian dan pengembangan teknologi keramik untuk dikembangkan serta tahun 2018 menghasilkan 2 penelitian dan pengembangan teknologi keramik untuk dikembangkan.

- % Keluhan Pelanggan

Adapun perhitungan persentase retensi pelanggan di Balai Besar Keramik sesuai dengan data yang telah diambil sebelumnya adalah sebagai berikut:

$$\% \text{ Keluhan Pelanggan Tahun 2016} = (10 / 388) \times 100\% = 2,57\%$$

$$\% \text{ Keluhan Pelanggan Tahun 2017} = (13 / 336) \times 100\% = 3,89\%$$

$$\% \text{ Keluhan Pelanggan Tahun 2018} = (8 / 361) \times 100\% = 2,21\%$$

Dilihat dari perhitungan persentase keluhan pelanggan Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sebesar 2,57% dan pada tahun 2017 sebesar 3,89%. Sedangkan pada tahun 2018 sebesar 2,21%.

4.2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Adapun penilaian kinerja mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Balai Besar Keramik sesuai dengan data yang telah diambil sebelumnya sebagai berikut:

- Tingkat Produktivitas Karyawan

Adapun perhitungan mengenai tingkat produktivitas karyawan di Balai Besar Keramik menggunakan rumus produktivitas karyawan sebagai berikut:

- Perhitungan tingkat produktivitas karyawan Balai Besar Keramik tahun 2016:

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Rp. 8.723.555.317}}{113}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \text{Rp. 77.199.604}$$

- Perhitungan tingkat produktivitas karyawan Balai Besar Keramik tahun 2017:

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Rp. 10.036.618.600}}{97}$$

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \text{Rp. 103.470.294}$$

- Perhitungan tingkat produktivitas karyawan Balai Besar Keramik tahun 2018:

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Rp. 8.445.664.500}}{79}$$

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \text{Rp. 106.907.145}$$

Dilihat dari perhitungan tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2016 sebesar Rp.77.199.604 dan pada tahun 2017 sebesar Rp.103.470.294. Pada tahun 2018 produktivitas karyawan sebesar Rp.106.907.145.

- Indeks Kepuasan Karyawan

Jika dilihat dari data yang telah diambil sebelumnya indeks kepuasan karyawan Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sebesar 3,45 dan pada tahun 2017 sebesar 3,62. Adapun indeks kepuasan karyawan pada tahun 2018 sebesar 3,53.

- % Pegawai yang Mengikuti Pelatihan

Adapun perhitungan persentase pegawai Balai Besar Keramik yang mengikuti pelatihan sebagai berikut:

% Pegawai yang Mengikuti Pelatihan Tahun 2016 = $(53 / 113) \times 100\% = 46,9\%$

% Pegawai yang Mengikuti Pelatihan Tahun 2017 = $(42 / 97) \times 100\% = 43,29\%$

% Pegawai yang Mengikuti Pelatihan Tahun 2018 = $(31 / 79) \times 100\% = 39,24\%$

Jika dilihat dari perhitungan persentase pegawai yang mengikuti pelatihan pada tahun 2016 sebesar 49,9% dan pada tahun 2017 sebesar 43,29%. Sedangkan pada tahun 2018 persentase pegawai yang mengikuti pelatihan sebesar 39,24%.

Setelah dilakukan penilaian kinerja di Balai Besar Keramik maka dapat dilihat capaian dari kinerja Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Capaian Kinerja Balai Besar Keramik

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Formulasi	Capaian Standar	Capaian		
					2016	2017	2018
Perspektif Keuangan	Meningkatkan Profit	<i>Return of Asset</i>	$\frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$	Persentase ROA 7%	x	x	x
Perspektif Pelanggan	Meningkatkan Jumlah Pelanggan	% Pelanggan Baru	$(\text{Pelanggan Baru} / \text{Jumlah Pelanggan}) \times 100\%$	Terjadi peningkatan dinilai baik dan penurunan dinilai buruk	-	x	v
	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	% Retensi Pelanggan	$(\text{Pelanggan Keluar} / \text{Jumlah Pelanggan}) \times 100\%$	Terjadi peningkatan dinilai buruk dan penurunan dinilai baik	-	x	v
Perspektif Proses Bisnis Internal	Sarana dan Prasarana Memadai	Jumlah Pengadaan Sarana dan Prasarana Teknologi Keramik	Jumlah Pengadaan Sarana dan Prasarana Teknologi Keramik	Terjadi peningkatan dinilai baik dan penurunan dinilai buruk	-	v	x
	Mengembangkan Inovasi Layanan Jasa Teknis	Jumlah Litbang Teknologi Keramik yang Dikembangkan	Jumlah Litbang Teknologi Keramik yang Dikembangkan	Terjadi peningkatan dinilai baik dan penurunan dinilai buruk	-	v	x
	Meningkatkan Kulaitas Pelayanan	% Keluhan Pelanggan	$(\text{Jumlah Keluhan Pelanggan} / \text{Jumlah Pelanggan}) \times 100\%$	Terjadi peningkatan dinilai buruk dan penurunan dinilai baik	-	x	v

Lanjutan Tabel 4.18 Capaian Kinerja Balai Besar Keramik

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Formulasi	Capaian Standar	Capaian		
					2016	2017	2018
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Kinerja SDM	Tingkat Produktivitas Karyawan	$\frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$	Terjadi peningkatan dinilai baik dan penurunan dinilai buruk	-	v	v
	Meningkatkan Kepuasan SDM	Indeks Kepuasan Karyawan	Indeks Kepuasan Karyawan (Skala 1-5)	Terjadi peningkatan dinilai baik dan penurunan dinilai buruk	-	v	x



