

BAB V ANALISIS

5.1 Kajian Ayat Suci Al-Qur'an

Allah SWT memerintahkan untuk bekerja serta Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan itu. Dan Allah SWT akan memberitahu hasil dari pekerjaan itu. Allah berfirman tentang hal tersebut dalam QS At-Taubah [9]:105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (QS At-Taubah [9]:105)

Allah memerintahkan kita sebagai hamba-Nya untuk bekerja serta beramal. Dan Allah pun melarang membuang-buang waktu dan bersikap malas. Allah juga melihat dan menilai setiap amal kita sebagai hamba-Nya. Maka dari itu setiap amal yang kita buat harus dilakukan dengan ikhlas.

Dalam ayat tersebut kita dapat mengambil pelajaran bahwa dalam bekerja kita harus memiliki etos kerja yang baik serta bekerja secara efektif. Serta dalam ayat tersebut menjelaskan bahwa dalam setiap pekerjaan Allah melihat serta menilai pekerjaan yang kita lakukan. Hal tersebut dapat dijadikan sebuah dasar untuk diterapkan menjadi suatu pengukuran kinerja pada suatu perusahaan.

5.2 Analisis Data Kinerja Perusahaan

Kegiatan bisnis yang dilakukan Balai Besar Keramik diantaranya layanan jasa pengujian, layanan jasa kalibrasi, layanan jasa sertifikasi, layanan jasa pelatihan, layanan jasa rekayasa, layanan jasa konsultasi, layanan jasa standarisasi dan litbang keramik. Adapun data kinerja perusahaan di Balai Besar Keramik yang diambil diantaranya data keuangan data pelanggan, data bisnis internal dan data sumber daya

manusia pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018.

Data keuangan di Balai Besar Keramik menampilkan mengenai data keuangan Balai Besar Keramik, data pendapatan Balai Besar Keramik, data total belanja Balai Besar Keramik, data anggaran Balai Besar Keramik dan data keuntungan Balai Besar Keramik.

Selanjutnya data pelanggan menampilkan beberapa contoh perusahaan keramik yang menggunakan jasa layanan teknis di Balai Besar Keramik, menampilkan data jumlah pelanggan Balai Besar Keramik, data keluhan pelanggan Balai Besar Keramik dan data indeks kepuasan pelanggan Balai Besar Keramik.

Selanjutnya untuk data proses bisnis internal Balai Besar Keramik menampilkan layanan jasa teknis yang ditawarkan Balai Besar Keramik diantaranya layanan jasa pengujian, layanan jasa kalibrasi, layanan jasa sertifikasi, layanan jasa pelatihan, layanan jasa rekayasa dan layanan konsultasi. Selain itu terdapat data mengenai kegiatan serta jumlah penelitian dan pengembangan. Pada data proses bisnis internal terdapat data mengenai sarana dan prasarana Balai Besar Keramik dan tahapan proses pelayanan jasa teknis Balai Besar Keramik.

Adapun pada data sumber daya manusia di Balai Besar Keramik di tampilkan jumlah pegawai Balai Besar Keramik, data kompetensi pegawai Balai Besar Keramik, sistem informasi yang digunakan di Balai Besar Keramik dan data kepuasan Balai Besar Keramik. Data-data tersebut akan diolah dengan menggunakan metode SWOT dan metode *Balanced Scorecard*.

5.3 Analisis Perancangan Alat Ukur Kinerja Balai Besar Keramik

Perancangan alat ukur kinerja Balai Besar Keramik menggunakan metode SWOT dan *Balanced Scorecard*. Metode SWOT digunakan untuk melakukan identifikasi terhadap visi dan misi Balai Besar Keramik dapat dilihat pada tabel 4.15 dengan mempertimbangkan faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sebuah organisasi serta kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dari lingkungan perusahaan sesuai dengan data yang telah diambil. Adapun strategi yang dibuat untuk mengatasi pencapaian visi dan misi disesuaikan dengan faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) Balai Besar Keramik serta disesuaikan dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan dibuat sasaran strategisnya.

Selanjutnya yaitu penentuan sasaran strategis, KPI, formulasi dan OIC. Sasaran strategis merupakan strategi yang dirumuskan sesuai dengan strategi yang telah ditentukan serta berhubungan dengan tiap perspektif dalam sebuah perusahaan. KPI yaitu indikator yang dapat menentukan sejauh mana perusahaan dalam mencapai sasaran strategis. Untuk mengetahui apakah KPI di Balai Besar Keramik dinilai baik atau buruk dapat ditentukan dengan formulasi pada setiap KPI serta diketahui departemen atau organisasi perusahaan yang bertanggung jawab pada pencapaian KPI dengan melihat *Organization in Charge* (OIC) sesuai dengan tabel 4.18.

Setelah itu dibuat peta strategis Balai Besar Keramik dimana pada peta strategis dapat dilihat hubungan antar sasaran strategis dari setiap perspektif untuk mencapai visi dan misi Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada gambar 4.3 sehingga dapat diketahui pencapaian sasaran strategis tiap perspektif yang dapat berpengaruh ke sasaran strategis di perspektif lainnya.

5.4 Analisis Capaian Kinerja Balai Besar Keramik

Dilihat dari perspektif keuangan mengenai *Return of Asset* Balai Besar Keramik 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%. Dikarenakan nilai ROA kurang dari 7% maka nilai ROA dinilai buruk.

Dilihat dari perspektif pelanggan mengenai persentase pelanggan baru jika dilihat dari data yang telah diambil sebelumnya. 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%. Dapat disimpulkan bahwa persentase pelanggan baru tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 terjadi penurunan sehingga dapat dinilai buruk. Sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 mengalami peningkatan sehingga dapat dinilai baik. Adapun mengenai persentase retensi pelanggan 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%. Dapat disimpulkan bahwa persentase retensi pelanggan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 terjadi kenaikan sehingga dapat dinilai buruk. Sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 mengalami penurunan sehingga dapat dinilai baik.

Dilihat dari perspektif proses bisnis internal mengenai 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. Dapat disimpulkan bahwa Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 mengalami peningkatan jumlah pengadaan sarana dan prasarana teknologi keramik sehingga dapat dinilai baik. Sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 mengalami penurunan jumlah pengadaan sarana dan prasarana teknologi keramik sehingga dapat dinilai buruk. Adapun mengenai 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. Dapat disimpulkan bahwa terjadi kenaikan jumlah litbang teknologi keramik yang dikembangkan pada tahun 2016 sampai dengan 2017 sehingga dapat dinilai baik. Akan tetapi terjadi penurunan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 sehingga dapat dinilai buruk. Adapun mengenai 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%. Dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 terjadi peningkatan persentase keluhan pelanggan sehingga dapat dinilai buruk. Adapun pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 terjadi penurunan persentase keluhan pelanggan sehingga dapat dinilai baik.

Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenai tingkat produktivitas karyawan 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 tingkat produktivitas karyawan sebesar Rp.106.907.145. Dapat disimpulkan bahwa tingkat produktivitas karyawan di Balai Besar Keramik dapat dinilai baik karena pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 tingkat produktivitas karyawan Balai Besar Keramik mengalami kenaikan. Adapun mengenai 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. Dapat disimpulkan bahwa indeks kepuasan karyawan Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 mengalami peningkatan sehingga dapat dinilai baik. Sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 mengalami sehingga dapat dinilai buruk. Adapun mengenai persentase pegawai yang mengikuti pelatihan 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%. Dapat disimpulkan bahwa persentase pegawai yang mengikuti pelatihan dinilai buruk karena mengalami penurunan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018.

5.5 Usulan Inisiatif Strategis Balai Besar Keramik

Inisiatif strategis adalah kegiatan yang bersifat strategis yang disusun dan perlu dilaksanakan. Inisiatif strategis pada dasarnya merupakan proyek yang memiliki jangka waktu dalam penerapan kegiatannya. Inisiatif strategis untuk keempat perspektif yang sesuai dengan hasil kajian *balanced scorecard* pada bab sebelumnya, maka dapat diuraikan sebagai berikut :

- Inisiatif strategis perspektif keuangan yaitu membuat laporan keuangan dengan kaidah-kaidah akuntansi yang berlaku serta melakukan pengkajian setiap periodenya.
- Inisiatif strategis perspektif pelanggan yaitu memberikan harga khusus untuk pelanggan yang baru dalam menggunakan layanan jasa teknis dan memberikan potongan harga untuk pelanggan yang loyal menggunakan layanan jasa teknis.
- Inisiatif strategis perspektif proses bisnis internal yaitu melakukan perbaikan dan perawatan peralatan layanan jasa teknis serta membeli peralatan penunjang layanan jasa teknis dengan teknologi yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelanggan. Selanjutnya yaitu membuat inovasi tentang pelatihan industri keramik yang ramah lingkungan. Inisiatif strategis selanjutnya yaitu membuat laporan mengenai keluhan pelanggan serta cara untuk mengatasi keluhan pelanggan setiap triwulan.
- Inisiatif strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu membuat *database* dari setiap divisi yang dapat diakses oleh setiap pegawai serta memberikan insentif kepada pegawai yang berprestasi dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

