

## **BAB V ANALISIS**

### **5.1 Analisis ayat Al-Qur'an**

Surat Alam Nasyrah (Al-Insyirah) ayat 5, 6, dan 7 merupakan firman Allah SWT yang berhubungan dengan penelitian ini, yang artinya: Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa ketika kita sebagai manusia dihadapkan pada kesulitan atau pada suatu urusan, maka janji Allah SWT kepada umatnya selalu ada kemudahan yang Allah SWT berikan kepada umatnya pada setiap urusan yang dihadapi, tetap bekerja keras untuk urusan yang lainnya dan tetaplah beristiqomah. Keterkaitan ayat tersebut dengan penelitian dapat ditunjukkan dengan pembahasan pada penelitian yang membahas strategi perusahaan untuk menjawab permasalahan-permasalahan atau tantangan yang dihadapi perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

### **5.2 Usulan Strategi PD. Tenun Iwan**

Belum adanya sistem penilaian kinerja perusahaan yang diterapkan di PD. Tenun Iwan mengakibatkan penilaian kinerja perusahaan cuma memperhatikan dari segi keuangannya saja dan mengabaikan sisi nonfinansial, akibatnya PD. Tenun Iwan mengabaikan aspek pengukuran nonfinansial dan aset tak berwujud, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer tentang perusahaan pada masa saat ini apalagi pada masa depan. Untuk itu diusulkan sistem perancangan strategi menggunakan *balance scorecard*. Dalam membuat sistem perancangan strategi menggunakan *balance scorecard* terdapat dua komponen sebagai penyusunnya yang pertama sistem penyusunan strategi dan sistem perancangan strategi.

Proses sistem penyusunan strategi antara lain hasil pengamatan terhadap *trend* perubahan (*trendwaching*) diterjemahkan ke dalam SWOT analisis, SWOT analisis kemudian dipakai sebagai dasar basis *envisioning* (penyusunan *mission*, *vision*, tujuan, *core belief*, dan *core value perusahaan*). Selanjutnya analisis SWOT dipakai

menjadi dasar dalam penentuan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan dan *vision* perusahaan. Dari hasil pemilihan strategi menggunakan metode TOWS pada Gambar 4.3 didapat 10 alternatif strategi:

1. Meningkatkan kualitas produk
2. Melakukan ekspansi perusahaan
3. Memproduksi kain tenun yang berbeda dibandingkan dengan produk kain tenun pesaing
4. Meningkatkan kualitas SDM
5. Memperkuat *supply chain*
6. Meningkatkan promosi perusahaan
7. Melakukan pengukuran kinerja
8. Memperbaiki sistem produksi perusahaan
9. Memberikan pelatihan kerja pada karyawan
10. Memproduksi kain tenun dengan menekan biaya seminimal mungkin dan menghasilkan kualitas yang sama dengan perusahaan pesaing

Dari sepuluh usulan strategi yang dirumuskan, dipilih dua strategi oleh perusahaan yang memungkinkan dilakukan dan diharapkan dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan adalah **memproduksi kain tenun yang berbeda dibandingkan dengan produk kain tenun pesaing** dan **memproduksi kain tenun dengan menekan biaya seminimal mungkin dan menghasilkan kualitas yang sama dengan perusahaan pesaing**.

Setelah didapat dua usulan strategi kemudian tahapan selanjutnya adalah perencanaan, sistem perencanan strategi berbasis *balanced scorecard*. Dalam tahapan perencanaan strategi terdapat dua tahapan yang pertama sasaran strategi dan yang kedua inisiatif strategi. Pada proses sasaran strategi pada Tabel 4.17 berbasis kartu skor berimbang yang harus mengacu pada 4 aspek perspektif didapatkanlah *shareholder value* (perspektif finansial), *customer capital* (perspektif konsumen), *productive and cost effective processes* (perspektif proses internal) dan *human capital, information capital, and organization capital* (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran). Untuk menerjemahkan strategi yang dipilih yaitu **memproduksi kain tenun yang berbeda dibandingkan dengan produk kain tenun pesaing** dan **memproduksi kain tenun dengan menekan biaya seminimal mungkin dan menghasilkan kualitas yang sama dengan perusahaan pesaing** dari strategi terpilih PD. Tenun Iwan menjabarkan strategi terpilih yang bersifat umum tersebut

diterjemahkan ke dalam bentuk sasaran strategi oleh PD. Tenun Iwan sebagai berikut:

1. *Shareholder value*
  - a. Pengembalian keuangan berkelanjutan.
  - b. Pertumbuhan pendapatan.
  - c. Berkurangnya biaya.
2. *Customer capital*
  - a. Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.
  - b. Meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan.
  - c. Melakukan pengukuran mutu produk dan image perusahaan menurut pandangan pelanggan.
3. *Productive and cost effective processes*
  - a. Meningkatkan pengiriman bahan baku dari *supplier* agar mempercepat proses produksi.
  - b. Mengoptimalkan penggunaan bahan dasar tanpa mengabaikan mutu produk.
4. *Human Capital, Information Capital, and Organization Capital*
  - a. Karyawan yang berdaya
  - b. Sistem informasi terintegrasi
  - c. Organisasi nirbatas

Setelah keempat sasaran tersebut diterjemahkan kemudian dibuat dalam bentuk peta strategi seperti pada Gambar 4.8, kemudian keempat sasaran strategi tadi dibuat ukuran pencapaian yaitu ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja seperti pada Gambar 4.18 setelah ditetapkan ukuran pencapaian kemudian dilakukan penetapan target seperti pada Gambar 4.19 target seperti yang telah dijelaskan penetapan sasaran (target) tersebut adalah suatu prosedur yang dapat dilaksanakan pada waktu pembuatan rancangan strategi, tetapi penetapan ini bersifat tentatif. Tahapan kedua dari sistem perencanaan strategi yaitu tahapan inisiatif strategi tahapan ini merupakan langkah untuk mewujudkan sasaran strategi seperti pada Tabel 4.20 yang menunjukkan inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran strategi.

### **5.3 Usulan Rancangan *Company Scorecard Template***

Kartu skor perusahaan (*company scorecard*) merupakan tahap pendahuluan dalam sistem pengendalian kinerja pegawai yang berdasarkan kartu skor berimbang.

Itulah sebabnya kartu skor perusahaan yang kemudian digunakan menjadi basis dalam penentuan peran pusat-pusat pertanggungjawaban dalam mencapai target-target strategi yang tertera pada kartu skor perusahaan, untuk itu diusulkan rancangan *company scorecard* jika ke depannya PD. Tenun Iwan akan melakukan sistem pengelolaan kinerja personel. Usulan rancangan *company scorecard* dimuat dalam Gambar 5.1.



	STRATEGIMAP		BALANCE SCORECARD		ACTION PLAN	
PERSPEKTIF	STRATEGIMAP	SASARAN STRATEGI	UKURAN HASIL	UKURAN PEMACU KINERJA	TARGET	INISIATIF STRATEGI
KEUANGAN	<p><b>SUSTAINABLE OUTSTANDING FINANCIAL RETURNS EVA Rp. 2500.000.000</b></p> <p><b>KEUANGAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan Pendapatan Meningkat 20%</li> <li>Berkurangnya Biaya Biaya Produk Berkurang 10% / tahun</li> </ul> <p><b>CUSTOMER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya Kualitas Produk Jumlah Konsumen Baru 5 / tahun</li> <li>Meningkatkan Kualitas Hubungan Dengan Pelanggan 90% Konsumen Dapat Dipertahankan</li> <li>Meningkatkan Reputasi Perusahaan Dimata Pelanggan Mengurangi Jumlah Komplain Hingga Turun 10 % / tahun</li> </ul> <p><b>PROSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya Kecepatan Proses Inovasi Produk Baru 5 Produk Baru / tahun</li> <li>Mengoptimalkan Pemakaian Bahan Baku Dengan Tetap Mempertahankan Kualitas Produk Efisiensi penggunaan bahan baku mencapai 70%</li> </ul> <p><b>PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Karyawan Yang Berdaya Karyawan Yang Berdaya Meningkat 5% / tahun</li> <li>Sistem Informasi Yang Berjalannya Infrastrukturnya Informasi</li> <li>Organisasi Nirbatas Dirangkainya organisasi nirbatas pada PD. Tahun 2019</li> </ul>	<p><b>KEUANGAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pengembalian keuangan berkelanjutan</li> <li>-Pertumbuhan pendapatan</li> <li>-Berkurangnya biaya</li> </ul> <p><b>CUSTOMER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Meningkatnya kualitas produk</li> <li>-Meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan</li> <li>-Reputasi perusahaan di mata pelanggan</li> </ul> <p><b>PROSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Meningkatnya proses inovasi produk</li> <li>-Mengoptimalkan pemakaian bahan baku dengan tetap menjaga kualitas produk</li> </ul> <p><b>PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Karyawan yang berdaya</li> <li>-Sistem informasi terintegrasi</li> <li>-Organisasi nirbatas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bertambahnya aset perusahaan</li> <li>-Tingkat pertumbuhan pendapatan</li> <li>-Penurunan biaya</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Jumlah konsumen baru</li> <li>-Kesetiaan konsumen</li> <li>-Jumlah keluhan konsumen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Jumlah produk baru</li> <li>-Jumlah produk CDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pertumbuhan pendapatan serta berkurangnya biaya operasi dan biaya modal</li> <li>-Pangan pasar</li> <li>-Cost effective proses</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Produk yang berkualitas meningkat</li> <li>-Pelayanan dan nilai perusahaan</li> <li>-Frekuensi complain konsumen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kecepatan melakukan inovasi produk</li> <li>-Tingkat kesalahan produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rp. 2500.000.000 / tahun</li> <li>-Pendapatan meningkat 20% / tahun</li> <li>-Biaya produk -- berkurang 10% / tahun</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Konsumen baru 5 / tahun</li> <li>-Jumlah konsumen baru 90% dapat dipertahankan</li> <li>-Mengurangi jumlah complain hingga turun 10% per tahun</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-5 produk baru / tahun</li> <li>-Efektifitas penggunaan bahan baku mencapai 70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Meningkatkan Fokus pada proses dan memperhatikan keinginan konsumen</li> <li>-Memberikan pelayanan dan nilai terbaik</li> <li>-Meningkatkan layanan perusahaan kepada konsumen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Meningkatkan kecepatan proses komersialisasi inovasi</li> <li>-Merancang ulang proses produksi</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Membentuk tim dan menunjuk pada karyawan untuk improvement</li> <li>-Merancang infrastruktur informasi</li> <li>-Meningkatkan kapasitas organisasi dalam menerima masukan dari karyawan dan mengembangkan sistem pemerintahan kepada karyawan</li> </ul>

Gambar 5.1 Rancangan company scorecard

#### 5.4 Perbandingan Keadaan Strategi Perusahaan dengan Hasil Rancangan Strategi Diusulkan

Perbandingan keadaan strategi perusahaan dengan rancangan strategi yang dihasilkan adalah dengan membandingkan 4 aspek perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Berikut hasil perbandingan tersebut sebagaimana diperlihatkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.1 Perbandingan keadaan strategi perusahaan dengan hasil rancangan strategi diusulkan

Aspek	Keadaan Sekarang	Usulan Rancangan	Analisis
Keuangan	Pada tahun 2017 mendapatkan hasil penambahan laba bersih Rp. 1.906.231.000	Mendapatkan laba bersih sebesar Rp. 2.500.000.000 per tahun	Setelah dilakukan perancangan menggunakan BSC laba bersih yang diharapkan didapat sebesar 2,5 milyar dikarenakan perusahaan mampu melakukan penekanan biaya produksi sebesar 10%/tahun
Konsumen	Penambahan konsumen baru sebanyak 1 konsumen dari tahun 2016-2017	Penambahan konsumen baru sebanyak 5 konsumen /tahun	PD. Tenun Iwan diharapkan mendapatkan 5 konsumen baru/tahun, dikarenakan PD. Tenun Iwan meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan dan memberikan <i>value</i> terbaik
Proses	Karena keterbatasan bahan baku, setiap ada bahan baku langsung dibeli seluruhnya tanpa menggunakan suatu perencanaan <i>supply chain management</i> , produksi yang dilakukan sekarang membuat produk ketika konsumen tetap melakukan pemesanan terlebih dahulu ( <i>make to order</i> ), belum adanya penanggulangan produk cacat	Optimalisasi pemakaian bahan baku dengan tetap memperhatikan kualitas produk dengan cara melakukan perancangan sistem proses produksi, meningkatkan proses inovasi produk	Dengan melihat hasil rancangan PD. Tenun Iwan bisa membuat produk menggunakan mesin terkomputerisasi, diharapkan mampu meningkatkan jumlah produksi PD. Tenun Iwan dengan kualitas produk tersendiri tanpa menghilangkan produk dengan mesin ATBM

Lanjutan Tabel 5.1 Perbandingan keadaan strategi perusahaan dengan hasil rancangan strategi diusulkan

Aspek	Keadaan sekarang	Usulan rancangan	Analisis
Pembelajaran dan pertumbuhan	Belum adanya pemberdayaan karyawan, tidak memiliki sistem informasi terintegrasi dan belum menghapuskan rantai komando	PD. Tenun Iwan melakukan pemberdayaan karyawan dan membangun infrastruktur sistem informasi serta mengembangkan sistem kapabilitas, kapasitas, dan perencanaan organisasi	Setelah dilakukan rancangan PD. Tenun Iwan karyawan yang bekerja di PD. Tenun Iwan seharusnya diberikan pelatihan guna menjadi karyawan yang berdaya, kemudian membuat rancangan sistem informasi terintegrasi untuk membuat perusahaan menjadi lebih mudah dalam menjalankan bisnisnya