

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Bab ini berisikan mengenai beberapa data perusahaan yang dikumpulkan dari K.industries. Data-data yang dikumpulkan yaitu data hasil pengamatan mengenai permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, data gambaran umum perusahaan, data struktur organisasi perusahaan, serta data proses produksi.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

K.industries merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konveksi tas. K.industries terletak di Jl. Setia Graha Raya No. 61 Ciwastra Bandung. Perusahaan ini didirikan pertama kali pada tahun 2004 oleh sang pemilik perusahaan yaitu Bapak Dony dengan jumlah karyawan awal sekitar 25 orang.

Pada saat didirikan fokus produksi K.industries belum pada pembuatan tas/ransel melainkan pada beberapa jenis produk lain seperti jaket, sweater dan kaos. Pada tahun 2007 K.industries mulai fokus untuk pembuatan tas/ransel karena berdasarkan pengalaman pada tahun-tahun sebelumnya saat itu jumlah permintaan dan penjualan ransel/tas mengalami peningkatan yang besar. Logo dari Kindustries ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Logo Perusahaan K.Industries
Sumber : Data Perusahaan K.Industries

Beberapa yang dihasilkan perusahaan antara lain adalah *waist bag*, *dry bag*, *sling bag* dan *backpack standard*, gambar produk dapat di lihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Produk K.Industries
Sumber : Data Perusahaan K.Industries

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

➤ VISI

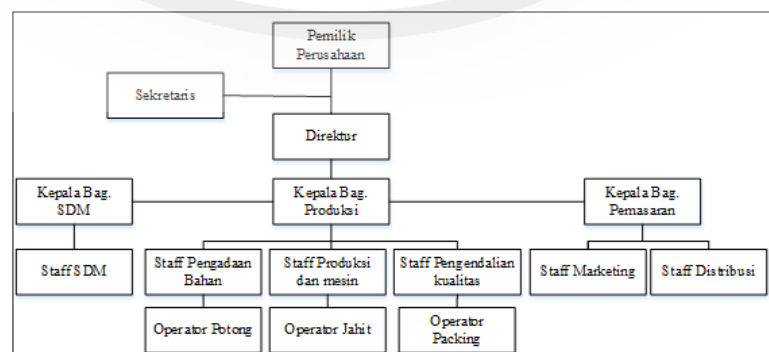
“Menjadi perusahaan pembuatan tas terbaik yang mampu bersaing dan tumbuh berkembang dengan kualitas terbaik”.

➤ MISI

“Menghasilkan profit yang optimal guna mengembangkan perusahaan yang memuaskan bagi para pelanggan”.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi adalah bagan yang menggambarkan posisi dalam sebuah perusahaan dalam menjalankan aktifitas operasional perusahaan untuk mencapai beberapa tujuan perusahaan. Oleh karena itu agar menciptakan kondisi kerja yang terarah dan teratur, K.Industries merancang struktur organisasi perusahaan yang disesuaikan dengan visi dan misi meraka. Terdapat baerbagai macam jabatan yang mengepalai beberapa bagian. Dan masing-masing bagian tersebut mengapalai jabatan yang ada di bawahnya. Semua itu saling terkait satu sama lain dan secara langsung diawasi oleh pemilik perusahaan. Struktur organisasi K.Industries yang dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi K.Industries
Sumber: Data K.Industries (2017)

Berikut ini merupakan tugas dan tanggung jawab dari setiap bagian dalam struktur organisasi K.Industries :

4.1.4 Job Desk Perusahaan

Uraian tugas jabatan (*Job Description*) adalah sebuah gambaran tugas dengan pernyataan tertulis yang berfungsi sebagai hal apa saja yang dilakukan oleh pemegang jabatan itu sendiri.

1. Pemilik Perusahaan

Pemilik perusahaan adalah jabatan paling tinggi di struktur organisasi perusahaan. Jabatan ini merupakan pihak yang bertanggung jawab dan mempunyai wewenang untuk mengelola dan mengatur perusahaan secara menyeluruh.

2. Sekretaris

Sekretaris merupakan seseorang atau lebih dengan kegiatan mengelola dan mengatur segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan pimpinan divisi maupun perusahaan. Tugas wewenang sekretaris diantaranya adalah making call, menerima tamu, surat menyurat, penyusunan jadwal perjalanan, dll.

3. Direktur

Tugas utama direktur adalah memimpin perusahaan serta merencanakan masa depan perusahaan. Selain itu tugas direktur juga meliputi mengarahkan, mengatur, mengawasi, dan mengambil keputusan untuk para bawahannya.

4. Kepala Bagian SDM

Beberapa tugas kepala bagian SDM adalah mengkoordinasikan kebutuhan sumber daya manusia dengan kebutuhan perusahaan, membuat kebijakan bagi para karyawan dan mengolah data para karyawan.

5. Staff SDM

Adapun tugas dari staff SDM adalah membantu aktivitas atau pekerjaan kepala bagian SDM, guna mempermudah kepala bagian SDM dan menyelesaikan tugas.

6. Kepala Bagian Produksi

Beberapa tugas utama dari kepala bagian produksi adalah untuk mendapatkan biaya produksi serendah mungkin, mempunyai mutu produk yang baik, serta dapat membuat produk yang inovatif.

Berikut beberapa tugas lain dari divisi produksi :

- Menyusun program bagi produk perusahaan.
- Menyiapkan alat dan mesin bagi kebutuhan produksi.
- Melakukan proses produksi dari bahan mentah menjadi produk jadi.
- Melakukan evaluasi terhadap produk jadi apakah sudah sesuai dengan standar yang ada.

7. Staff Pengadaan Bahan

Staff Pengadaan Bahan merupakan posisi yang bertugas untuk mengelola pengadaan bahan baku produksi untuk kebutuhan suatu produk/ barang sesuai keinginan dan kebutuhan perusahaan.

8. Operator Potong

Adalah pekerja yang bertugas untuk mengoperasikan mesin potong dan membuat pola sesuai kebutuhan desain pakaian yang di rancang dengan baik dan benar.

9. Staff Mesin Dan Produksi

Staff mesin dan produksi adalah jabatan yang bertugas untuk mengelola suatu mesin tertentu agar proses produksi berjalan tanpa adanya gangguan guna meningkatkan efektifitas perusahaan.

10. Operator Jahit

Adalah pekerja yang bertugas untuk mengoperasikan mesin jahit dan obras dengan baik dan benar.

11. Staff Pengendalian Kualitas

- Mengkoordinasikan aktivitas quality yang menjadi tanggung jawabnya.
- Melaksanakan rencana perbaikan keluhan pelanggan.
- Memverifikasi aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya.
- Melakukan pengecekan kualitas produk yang dihasilkan
- Menerapkan sistem kerja SMK3 & 5R.

12. Operator Packing

Adalah pekerja yang bertugas untuk memastikan pengemasan barangt dengan baik dan benar.

13. Kepala Bagian Pemasaran

Divisi pemasaran membawahi staff bagian pemasaran yang memiliki lingkup kerja dari mulai order penjualan, pengiriman, riset pasar hingga ke penawaran produk ke konsumen.

Fungsi kepala bagian pemasaran adalah untuk menawarkan hingga menangani pemesanan produk agar dapat terjual dipasaran, yaitu:

- Melakukan transaksi pemesanan dan penjualan produk.
- Melakukan penawaran produk ke instansi dan perusahaan terkait
- Mengidentifikasi dan memahami keinginan serta kebutuhan pelanggan.
- Mengukur citra perusahaan dan kepuasan pelanggan secara kontinyu.

14. Staff Pemasaran

Staff Pemasaran bertugas untuk melaporkan aktivitas penjualan perusahaan kepada atasan juga menjaga meningkatkan volume penjualan. Didalam divisi ini juga bertugas untuk melakukan promosi.

15. Staff Distribusi

Staff Distribusi bertugas untuk melakukan aktifitas pendistribusian barang dari perusahaan ke pemesan/pembeli.

4.2 Pengolahan Data

Pada bagian ini dijelaskan mengenai pengolahan data terhadap data yang telah dikumpulkan. sehingga dapat menjadi informasi yang menjadi landasan dari usulan yang akan diberikan. Berikut langkah-langkah dalam menggunakan metode *Balance Scorecard*.

4.2.1 Tahap Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi ini berisi mengenai analisis SWOT yang ada didalam perusahaan serta menerjemahkan visi yang dimiliki oleh K.Industries.

Langkah ke-1 : Menganalisis *Strength, Weakness, Opportunity Dan Threat* (SWOT) Pada K.Industries

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui seberapa besar kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang ada. *Output* dari analisis ini berupa strategi yang nantinya akan diterjemahkan menjadi sasaran strategik yang akan menjadi capaian perusahaan kedepannya. Analisis ini didasarkan pada hasil diskusi dan wawancara kepada pihak yang berwenang pada perusahaan dapat dilihat pada lampiran 7.

Setelah didapatkan SWOT untuk perusahaan selanjutnya dilakukan pembobotan pada semua elemen SWOT. Skor menunjukkan seberapa banyak elemen

tersebut berkontribusi pada kondisi perusahaan sedangkan bobot yang diberikan menunjukkan tingkat kepentingan dari suatu elemen SWOT dibandingkan dengan elemen lain. Total bobot dari masing-masing elemen *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* adalah 1. Sedangkan untuk skor digunakan skala Likert dari 1 sampai 4. Semakin tinggi nilai bobot dan skor suatu elemen SWOT, maka semakin penting elemen tersebut. Begitu pula sebaliknya, semakin tidak penting suatu elemen SWOT, maka nilai bobot dan skornya semakin rendah. Hasil pembobotan elemen SWOT ditampilkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Pembobotan Elemen *Strength* dan *Weakness* pada Analisis SWOT

STRENGTH		Skor	Bobot	Total
S1	Memiliki kualitas produk yang diakui	0.23	3	0.702
S2	Pelayanan terhadap pelanggan cukup baik	0.23	4	0.904
S3	Terbuka terhadap komplain	0.11	3	0.324
S4	Alat produksi yang memadai	0.39	4	1.548
S5	Melibatkan pelanggan dalam penentuan material	0.05	3	0.135
Σ		1		3.613
WEAKNESS		Skor	Bobot	Total
W1	Banyak karyawan tidak pada usia produktif	0.25	4	1.004
W2	Sulit untuk mendapatkan pelanggan baru	0.14	3	0.408
W3	Tidak adanya pelatihan yang diberikan pada karyawan	0.11	4	0.42
W4	Tidak adanya media promosi	0.18	4	0.704
W5	Target produksi sulit tercapai	0.33	4	1.328
Σ		1		3.864
Nilai IFAS				-0.251

Tabel 4.1 memperlihatkan internal SWOT perusahaan yakni *strength* dan *weakness*. Poin *strength* kedua (S4) pada Tabel 4.1 menunjukkan bobot 0.39 dengan skor 4. Artinya poin S4 memiliki tingkat kepentingan sebesar 0.39 dibandingkan poin kekuatan lainnya. Setelah dilakukan pembobotan pada elemen *strength* dan *weakness*, dapat dihitung nilai *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS). Nilai IFAS didapatkan dengan mengurangi nilai total bobot *strength* dan nilai total bobot *weakness*. Pada Tabel 4.1 nilai IFAS menunjukkan nilai negatif yakni -0.251, hal ini menandakan bahwa total bobot dan skor elemen kelemahan lebih besar dibandingkan total bobot dan skor elemen kekuatan. Nilai IFAS selanjutnya akan menjadi input X pada

pembuatan kuadran analisa SWOT untuk mengetahui letak kuadran perusahaan saat ini.

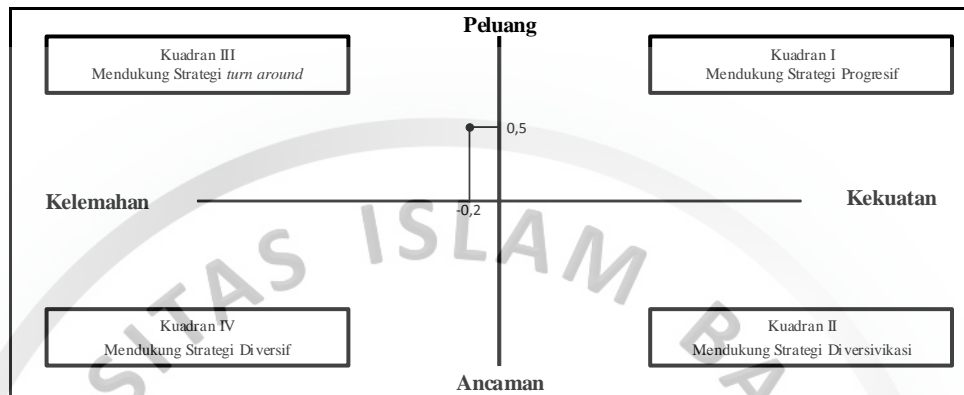
Tabel 4.2 Pembobotan Elemen *Opportunity* dan *Threat* pada Analisis SWOT

OPPORTUNITY		Skor	Bobot	Total
O1	Jenuhnya pasar terhadap produk yang beredar dari pihak pesaing	0.23	4	0.924
O2	Permintaan pasar yang meningkat	0.15	4	0.608
O3	Keinginan pasar untuk produk berkualitas dan murah	0.31	3	0.924
O4	Mengikuti trend yang banyak diminati	0.25	4	1.008
O5	Penjelasan spesifikasi kualitas pekerja dan material	0.06	3	0.171
Σ		1		3.635
THREAT		Skor	Bobot	Total
T1	Banyak muncul industri sejenis	0.16	2	0.314
T2	Banyak produk sejenis yang lebih murah	0.26	3	0.768
T3	Terjadinya penundaan pembayaran oleh pelanggan	0.11	4	0.436
T4	Berkurangnya pesanan dari pelanggan lama	0.15	2	0.308
T5	Kenaikan harga dari supplier sewaktu-waktu	0.32	4	1.296
Σ		1		3.122
Nilai EFAS				0.513

Bobot poin peluang pertama (O3) pada Tabel 4.2 ditunjukkan sebesar 0.31. Hal ini menandakan bahwa tingkat kepentingan poin O3 sebesar 0.31 dibandingkan poin *opportunity* lainnya. Sedangkan skor untuk poin O1 adalah 3, artinya poin O1 dianggap berkontribusi pada total peluang yang dimiliki perusahaan. Setelah didapatkan bobot dan skor elemen strategi eksternal perusahaan, selanjutnya dihitung nilai *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Nilai EFAS merupakan hasil pengurangan nilai total bobot *opportunity* dan nilai total bobot *threat*. Hasil perhitungan nilai EFAS bernilai positif, yakni 0.513. Nilai EFAS positif berarti total bobot dan skor elemen *opportunity* lebih besar dibandingkan dengan total bobot dan skor elemen *threat*. Kemudian, nilai EFAS yang diperoleh dijadikan input Y pada pembuatan kuadran analisa SWOT.

Kuadran analisa SWOT dilakukan untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini berada pada kuadran berapa berdasarkan pembagian kuadran analisa. Hasil perhitungan nilai IFAS dan EFAS digunakan sebagai input pada pembuatan kuadran analisa SWOT. Kuadran analisa SWOT dibagi menjadi 4 bagian yang dipisahkan

dengan sumbu X dan Y. Dimana nilai IFAS sebagai sumbu X dan nilai EFAS sebagai sumbu Y. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya, didapatkan nilai IFAS dan EFAS masing-masing adalah -0.251 dan 0.513. Sehingga dihasilkan kuadran analisa SWOT yang ditampilkan pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Letak Kuadran SWOT Perusahaan

Berdasarkan titik potong nilai IFAS dan EFAS pada Gambar 4.4, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan saat ini berada di kuadran III. Kondisi pada kuadran III mendukung strategi *turn around* atau ubah strategi. Dalam keadaan ini, jika ditinjau dari hasil plot kuadran SWOT, maka Perusahaan A disarankan untuk mengubah strategi yang telah ada. Hal ini dikarenakan kekhawatiran bahwa strategi yang telah ada tidak dapat mencakup peluang bisnis. Dengan kata lain, pada dasarnya perusahaan memiliki banyak peluang positif dari lingkungan eksternal, namun belum dimanfaatkan dengan baik dikarenakan kondisi internal perusahaan belum bisa menangkap peluang tersebut. Sehingga perusahaan perlu melakukan penguatan internal.

Berikut hasil pengamatan dan evaluasi dari kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman bagi perusahaan yang didapatkan dari hasil penghitungan bobot dan letak kuadran baik secara internal maupun eksternal. Berikut matriks SWOT pada perusahaan K.industries yang dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Hasil Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p style="text-align: center;"><u>Kekuatan (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kualitas produk yang diakui 2. Pelayanan terhadap pelanggan cukup baik 3. Terbukanya terhadap komplain 4. Alat memadai 5. Melibatkan pelanggan dalam penentuan material 	<p style="text-align: center;"><u>Kelemahan (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak karyawan yang tidak berada pada usia produktif 2. Sulit untuk mendapatkan pelanggan baru 3. Tidak adanya pelatihan yang diberikan terhadap karyawan 4. Tidak adanya media promosi 5. Target produksi sulit tercapai
<p style="text-align: center;"><u>Peluang (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jenuhnya pasar terhadap produk yang beredar dari pihak pesaing 2. Permintaan Pasar yang meningkat 3. Keinginan pasar untuk produk berkualitas dan murah 4. Mengikuti trend yang banyak diminati 5. Penjelasan spesifikasi kualitas pekerja dan material 	<p style="text-align: center;">Strategi S-O S1, S2, O1, Akuisisi pelanggan dipasar komunitas baru</p>	<p style="text-align: center;">Strategi W-O W1, W2, O1, O2</p> <p>Melakukan <i>recruitment</i> pada usia produktif dan mampu untuk melakukan inovasi terhadap produk dan memenuhi permintaan pasar</p> <p style="text-align: center;">W2, W4, O1, O2</p> <p>Menciptakan media promosi sebagai salah satu inovasi untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru memenuhi permintaan pasar</p> <p style="text-align: center;">W3, W5, O1, O2</p> <p>Memberikan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan kualitas karyawan agar dapat bersaing untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru dan memenuhi permintaan pasar</p>
<p style="text-align: center;"><u>Ancaman (T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak muncul industri sejenis 2. Banyaknya produk sejenis yang lebih murah 3. Terjadinya penundaan pembayaran oleh pelanggan 4. Berkurangnya pesanan dari pelanggan lama 5. Kenaikan harga dari supplier sewaktu-waktu 	<p style="text-align: center;">Strategi S-T S2, T2</p> <p>Memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan</p>	<p style="text-align: center;">Strategi W-T W3, T2</p> <p>Meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing dengan kompetitor dan dapat tetap bertahan dari persaingan dengan produk yang lebih murah</p>

Berikut merupakan rekapitulasi strategi yang dihasilkan berdasarkan analisis SWOT di K.Industries, 6 strategi tersebut yaitu :

1. Melakukan inovasi untuk mendapatkan pelanggan pada pasar komunitas baru.
2. Melakukan *recruitment* pada usia produktif dan mampu untuk melakukan inovasi terhadap produk dan memenuhi permintaan pasar.
3. Menciptakan media promosi sebagai salah satu inovasi untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru memenuhi permintaan pasar.

4. Memberikan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan kualitas karyawan agar dapat bersaing untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru dan memenuhi permintaan pasar.
5. Memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.
6. Meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing dengan kompetitor dan dapat tetap bertahan dari persaingan dengan produk yang lebih murah.

Langkah ke-2 : Menerjemahkan Visi K.Industries

Penerjemahan visi didasarkan wawancara terhadap pihak berwenang perusahaan. Hasil dari wawancara tersebut kemudian dianalisis lebih lanjut hingga visi perusahaan dapat diterjemahkan dan menghasilkan sasaran strategik. Visi yang dimiliki oleh perusahaan yaitu “Menjadi perusahaan pembuatan tas terbaik yang mampu bersaing dan tumbuh berkembang dengan kualitas terbaik.”

Berikut merupakan hasil penerjemahan visi K.Industries:

1. Meningkatkan kualitas produk.
2. Meningkatkan keuntungan perusahaan.
3. Meningkatkan layanan perusahaan.

Pada tahap perencanaan strategik, dilakukan penentuan sasaran strategik, perancangan peta strategi, penentuan dan perhitungan KPI, penentuan target perusahaan, dan penentuan inisiatif strategik terhadap K.Industries.

Langkah ke-3 : Menentukan Sasaran Strategik Berdasarkan Analisis SWOT dan Penerjemahan Visi Di K.Industries

Berikut merupakan sasaran strategik yang dihasilkan dari analisis SWOT dan penerjemahan visi perusahaan yang ditampilkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Penentuan Sasaran Strategik

No	Sasaran Strategik Berdasarkan Analisis SWOT	Sasaran Strategik Berdasarkan Visi
1	Akuisisi pelanggan Baru	Meningkatkan kualitas produk
2	Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan	Meningkatkan keuntungan perusahaan
3	Menciptakan media promosi	Meningkatkan layanan perusahaan
4	Dilakukan pelatihan terhadap karyawan	
5	Meningkatkan layanan	
6	Meningkatkan kualitas produk	

Berdasarkan sasaran strategik yang telah didapatkan, dilakukan pengelompokan ke dalam masing-masing perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pengelompokan sasaran strategik berdasarkan perspektif *balanced scorecard* dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Pengelompokan Sasaran Strategik Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

No	Sasaran Strategik	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Notasi
1	Meningkatkan keuntungan perusahaan	Finansial	A1
2	Akuisisi pelanggan baru	Pelanggan	B1
3	Dilakukan Inovasi	Proses bisnis internal	C1
4	Meningkatkan layanan perusahaan		C2
5	Menciptakan media promosi		C3
6	Meningkatkan kualitas produk		C4
7	Meningkatkan kualitas produk		C5
8	Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan	Pertumbuhan dan pembelajaran	D1
9	Dilakukan pelatihan terhadap karyawan		D2

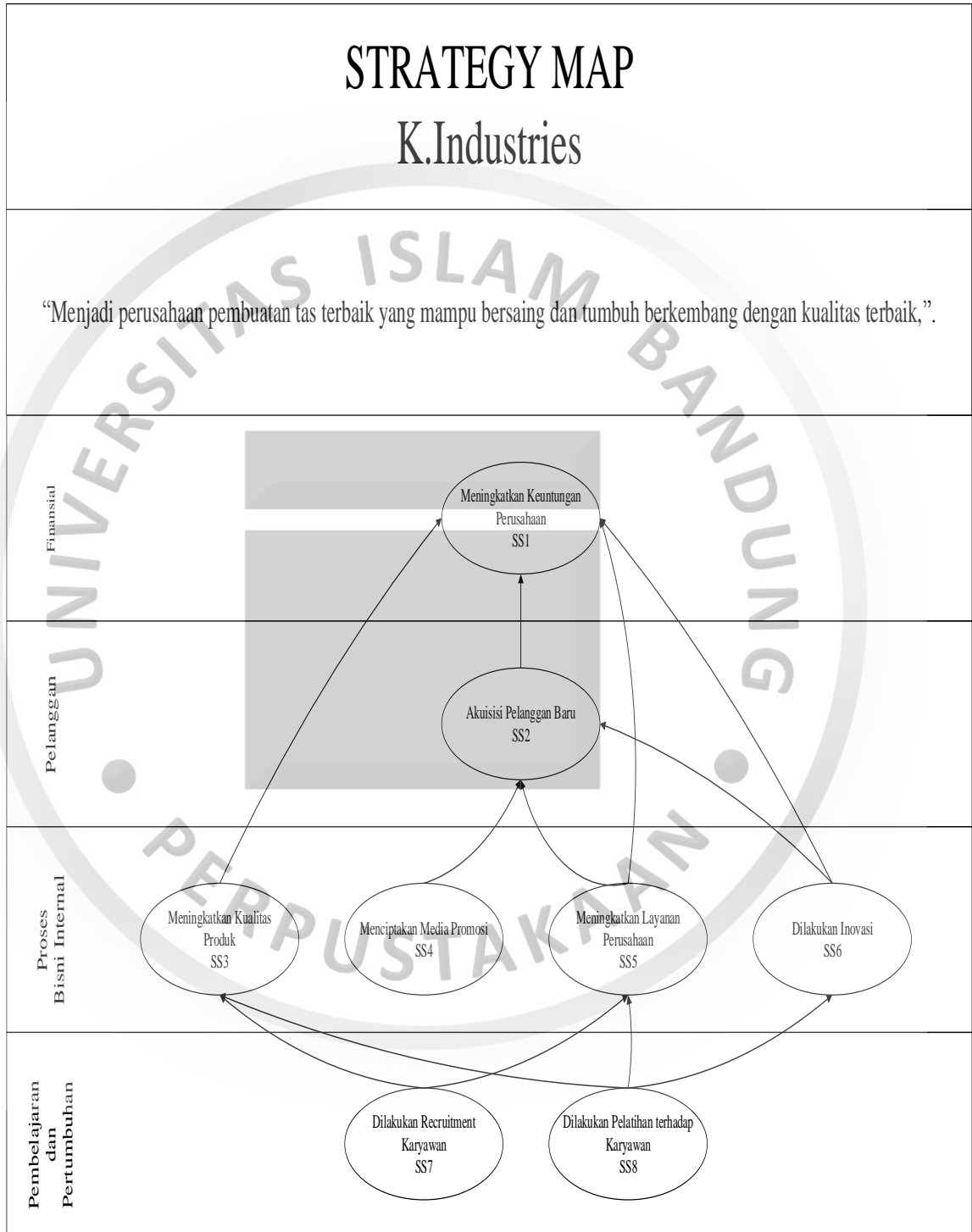
Berdasarkan Tabel 4.5 terdapat sasaran strategik lebih dari satu atau duplikasi yaitu pada sasaran strategik notasi C4 dan C5 (meningkatnya kualitas produk). Maka dari itu, dilakukan eliminasi pada salah satu sasaran strategik yang sama. Berikut merupakan rekapitulasi sasaran strategik yang telah dilakukan eliminasi yang sebelumnya berjumlah 9 menjadi 8 sasaran strategik yang dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Rekapitulasi Sasaran Strategik

No	Sasaran Strategik	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Notasi
1	Meningkatkan keuntungan perusahaan	Finansial	A1
2	Akuisisi pelanggan baru	Pelanggan	B1
3	Dilakukan Inovasi	Proses bisnis internal	C1
4	Meningkatkan layanan perusahaan		C2
5	Menciptakan media promosi		C3
6	Meningkatkan kualitas produk		C4
7	Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan		Pertumbuhan dan pembelajaran
8	Dilakukan pelatihan terhadap karyawan	D2	

Langkah ke-4 : Merancang Peta Strategi (*Strategy Maps*)

Pada tahap ini dilakukan perancangan peta strategi untuk melihat hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategik pada keempat perspektif. Berikut merupakan rancangan peta strategi yang ditampilkan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Peta Strategi K.industries

Berikut ini merupakan penjelasan dari setiap hubungan yang ada didalam peta strategi yang dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Hubungan Sebab Akibat Dari Masing-Masing Sasaran Strategik

No	Notasi Sasaran Strategi	Uraian
1	SS7 dengan SS3	<i>Recruitment</i> akan memberikan pengaruh baru, suasana baru, dan kemampuan yang baru dimana hal tersebut dapat memberikan nilai lebih. Hal ini dikarenakan perusahaan akan lebih memilih calon karyawan yang berkompeten pada bidangnya. Karyawan yang berkompeten akan menjamin peningkatan kualitas produk yang dihasilkan.
2	SS7 dengan SS5	<i>Recruitment</i> akan memberikan pengaruh baru, suasana baru, dan kemampuan yang baru dimana hal tersebut dapat memberikan nilai lebih. Hal ini dikarenakan perusahaan akan lebih memilih calon karyawan yang berkompeten pada bidangnya. Karyawan yang berkompeten akan mampu memudahkan karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan perusahaan.
3	SS8 dengan SS3	Pelatihan karyawan akan meningkatkan kemampuan serta <i>skill</i> yang dimiliki karyawan. Hal tersebut akan mendorong pada meningkatnya kualitas produk karena karyawan dengan kemampuan yang baik akan mengurangi risiko untuk membuat produk cacat sehingga kerusakan produk dapat dikurangi
4	SS8 dengan SS5	Pelatihan karyawan akan meningkatkan kemampuan serta <i>skill</i> yang dimiliki karyawan. Hal tersebut akan mendorong pada meningkatnya layanan perusahaan karena karyawan dengan kemampuan yang baik akan memudahkannya untuk beradaptasi dengan strategi perusahaan yang dijalankan dalam rangka peningkatan
5	SS8 dengan SS5	Pelatihan karyawan akan meningkatkan kemampuan serta <i>skill</i> yang dimiliki karyawan. Hal tersebut akan mendorong dan merangsang karyawan untuk menuangkan ide-ide yang dimilikinya dan akan sangat baik bagi perusahaan jika ingin berinovasi dari berbagai aspek
6	SS4 dengan SS2	Media promosi yang baik akan membantu perusahaan melakukan akuisisi terhadap pelanggan baru di pasar komunitas baru, karena pada era teknologi saat ini akan sangat mudah untuk mendapatkan konsumen melalui berbagai macam media promosi
7	SS5 dengan SS2	Peningkatan layanan perusahaan akan membantu perusahaan melakukan akuisisi terhadap pelanggan baru di pasar komunitas baru, karena dengan meningkatnya layanan perusahaan konsumen baru akan beralih pada perusahaan yang memiliki layanan yang baik
8	SS6 dengan SS2	Inovasi yang dilakukan perusahaan akan memudahkan dalam mencari konsumen baru, karena inovasi bisa dikatakan sesuatu yang <i>fresh</i> dan sesuatu yang <i>fresh</i> akan membuat konsumen lebih tertarik pada sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan

Lanjutan Tabel 4.7 Hubungan Sebab Akibat Dari Masing-Masing Sasaran Strategik

No	Notasi Sasaran Strategi	Uraian
9	SS3 dengan SS1	Meningkatnya kualitas produk akan meningkatkan keuntungan perusahaan, karena dengan baiknya kualitas produk, konsumen akan semakin menyukai produk yang dijual dan dengan begitu semakin suka konsumen dengan produk tersebut, mereka akan lebih sering membeli yang artinya mampu untuk meningkatkan keuntungan perusahaan
10	SS5 dengan SS1	Meningkatnya layanan perusahaan akan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, karena dengan baiknya layanan yang diberikan, konsumen akan semakin menyukai perusahaan dan konsumen akan lebih memilih perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya sehingga hal tersebut dapat meningkatkan keuntungan perusahaan
11	SS6 dengan SS1	Inovasi yang dilakukan perusahaan akan membantu perusahaan mendapatkan keuntungan, karena inovasi bisa dikatakan sesuatu yang <i>fresh</i> dan sesuatu yang <i>fresh</i> akan membuat konsumen lebih tertarik pada sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan, hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan keuntungan
12	SS2 dengan SS1	Akuisi pelanggan baru jelas akan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Semakin banyak pelanggan yang datang, semakin meningkat pula keuntungan perusahaan

Langkah ke-5 : Menentukan dan Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI)

Penentuan *key performance indicator* didasarkan pada sasaran-sasaran strategik yang sudah dibuat, baik sasaran strategik berdasarkan visi serta sasaran strategik berdasarkan analisis SWOT. Penentuan *key performance indicator* untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard* dan perhitungan nilai *key performance indicator*, masing-masing dapat dilihat pada Tabel 4.8 dan 4.9.

Langkah ke-6 : Menentukan Target Perusahaan

Penentuan target perusahaan bertujuan untuk memberikan acuan terhadap perusahaan untuk mencapai *key performance indicator* yang sudah dirumuskan sebelumnya, sehingga kemudian akan menjadi capaian pada masa yang akan datang. Sebelumnya, terlebih dahulu ditentukan *baseline*. *Baseline* digunakan sebagai acuan untuk menetapkan target perusahaan. Pada penelitian ini digunakan data tahun 2017 sebagai *baseline*. Pada saat ini masih ada beberapa *baseline* yang belum dilakukan oleh perusahaan dan akan dikembangkan dimasa yang akan datang. Target perusahaan yang dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Perancangan *Key Performance Indicator*

No	Sasaran Strategi	KPI	Rumus Formula	Uraian
1	Meningkatnya keuntungan perusahaan	Persentase <i>profit margin</i>	$(\text{Laba Bersih per Tahun} / \text{Total pendapatan per Tahun}) \times 100\%$	Persentase <i>profit margin</i> bertujuan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan dengan cara membandingkan total laba dengan total pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan.
2	Dilakukannya akuisisi pelanggan	Persentase pelanggan baru	$(\text{Jumlah Pelanggan Baru per Tahun} / \text{Jumlah Pelanggan per Tahun}) \times 100\%$	Persentase jumlah pelanggan baru menggambarkan seberapa banyak perusahaan dapat melakukan akuisisi terhadap pelanggan baru
3	Dilakukannya inovasi	Persentase produk baru	$(\text{Jumlah Varian Produk Baru per Tahun} / \text{Jumlah Varian Produk per Tahun}) \times 100\%$	Persentase produk baru menggambarkan seberapa banyak perusahaan dapat melakukan inovasi
4	Meningkatkan layanan perusahaan	Persentase jumlah keluhan	$(\text{Jumlah Keluhan per Tahun} / \text{Jumlah Pelanggan Per Tahun}) \times 100\%$	Jumlah keluhan menggambarkan seberapa banyak keluhan yang masuk yang artinya semakin sedikit keluhan yang masuk, maka semakin baik juga layanan yang diberikan perusahaan
5	Menciptakan Media Promosi	Persentase jumlah media promosi	$((\text{Jumlah Media Promosi Tahun}_{(x)} - \text{Jumlah Media Promosi Tahun}_{(x-1)}) / \text{Jumlah Media Promosi Tahun}_{(x-1)}) \times 100\%$	Persentase jumlah media promosi menggambarkan seberapa banyak jumlah media promosi yang telah dimiliki oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan
6	Meningkatnya kualitas produk	Persentase produk cacat	$(\text{Jumlah Produk Cacat Tahun}_{(x)} / \text{Jumlah Produksi Tahun}_{(x)}) \times 100\%$	Persentase jumlah produk cacat menggambarkan seberapa banyak produk cacat. Semakin kecil persentase cacat maka semakin baik kualitas yang dihasilkan
7	Menerapkan pelatihan terhadap karyawan	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan	$(\text{Jumlah Pelatihan Tahun}_{(x)} - \text{Jumlah Pelatihan Tahun}_{(x-1)}) / \text{Jumlah Pelatihan Tahun}_{(x-1)} \times 100\%$	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan menggambarkan jumlah pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawannya.
8	Dilakukannya <i>recruitment</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan baru	$(\text{Jumlah Karyawan Masuk Tahun}_{(x)} / \text{Jumlah Karyawan Tahun}_{(x)}) \times 1000\%$	Persentase jumlah karyawan masuk akan memberikan informasi seberapa besar perusahaan berkomitmen dalam hal mengurangi tingkat pengangguran yang ada. Selain itu juga dapat mengetahui seberapa besar regenerasi yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Tabel 4.9 Hasil Perhitungan *Key Performance Indicator*

No	Sasaran Strategi	KPI	Rumus Formula	Hasil Perhitungan
1	Meningkatnya keuntungan perusahaan	Persentase <i>profit margin</i>	2017 = $(312.300.000/766.000.000) \times 100\%$ 2018 = $(300.000.000/754.000.000) \times 100\%$ 2019 = $(263.500.000/748.900.000) \times 100\%$	40,77% 39,78% 35,18%
2	Dilakukannya akuisisi pelanggan	Persentase pelanggan baru	2017 = $(190/4.913) \times 100\%$ 2018 = $(27/4.627) \times 100\%$ 2019 = $(119/4.253) \times 100\%$	3,86% 0,58% 2,79%
3	Dilakukannya inovasi	Persentase produk baru	2017 = $(3/77) \times 100\%$ 2018 = $(7/80) \times 100\%$ 2019 = $(7/87) \times 100\%$	3,89% 8,75% 8,05%
4	Meningkatkan layanan perusahaan	Persentase jumlah keluhan	2017 = $(22/4.913) \times 100\%$ 2018 = $(26/4.627) \times 100\%$ 2019 = $(20/4.253) \times 100\%$	0,44% 0,56% 0,47%
5	Menciptakan Media Promosi	Persentase jumlah media promosi	2017 = $(0-0/0) \times 100\%$ 2018 = $(0-0/0) \times 100\%$ 2019 = $(0-0/0) \times 100\%$	$\infty\%$ $\infty\%$ $\infty\%$
6	Meningkatnya kualitas produk	Persentase produk cacat	2017 = $(351/5.570) \times 100\%$ 2018 = $(493/5.017) \times 100\%$ 2019 = $(592/5.644) \times 100\%$	6,30% 9,82% 10,48%
7	Menerapkan pelatihan terhadap karyawan	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan	2017 = $(0-0/0) \times 100\%$ 2018 = $(0-0/0) \times 100\%$ 2019 = $(0-0/0) \times 100\%$	$\infty\%$ $\infty\%$ $\infty\%$
8	Dilakukannya <i>recruitment</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan baru	2017 = $(9/68) \times 100\%$ 2018 = $(7/49) \times 100\%$ 2019 = $(7/43) \times 100\%$	13,23 % 14,28 % 16,27 %

Tabel 4.10 Menentukan Target Perusahaan

No	Perspektif	Sasaran Strategik	KPI	Baseline	Target	
				2019	2020	2021
1	Finansial	Meningkatkan keuntungan perusahaan	Persentase <i>profit margin</i>	40,77%	45%	50%
2	Pelanggan	Akuisisi pelanggan baru	Persentase pelanggan baru	3,86%	8%	13%
3	Proses bisnis internal	Dilakukan Inovasi	Persentase produk baru	3,89%	10%	5%
4	Proses bisnis internal	Meningkatkan layanan perusahaan	Persentase jumlah keluhan	0,44%	0,3%	0,1%
5	Proses bisnis internal	Menciptakan media promosi	Persentase jumlah media promosi	∞ %	5	10
6	Proses bisnis internal	Meningkatkan kualitas produk	Persentase produk cacat	10,48%	4%	2%
7	Pertumbuhan dan pembelajaran	Dilakukan pelatihan terhadap karyawan	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan	∞ %	1	2
8	Pertumbuhan dan pembelajaran	Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan baru	13,23 %	17%\$	18%

Langkah ke-7 : Menentukan Inisiatif Strategik

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang inisiatif strategik. Inisiatif strategik ini adalah rencana tindakan strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Setelah dirumuskan usulan inisiatif strategik, selanjutnya dilakukan pemilihan inisiatif. Inisiatif yang terpilih akan dirancang aktivitasnya. Proses pemilihan inisiatif strategik ini ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan yang berwenang pada perusahaan perusahaan. Inisiatif strategik yang dapat di lihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Inisiatif Strategik

No	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik
1	Finansial	Keuntungan perusahaan meningkat	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan penjualan produk • Bootstrapping keungan dari semua sisi • Mengurangi tingkat kerusakan produk untuk mengurangi biaya <i>reject</i> • Mendistribusikan produk menuju tempat yang belum dikuasai
2	Pelanggan	Mendapatkan konsumen baru	<ul style="list-style-type: none"> • Menjaga kualitas produk • Memanfaatkan teknologi untuk mendapatkan melakukan promosi terhadap produk • Memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen
3		Inovasi perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Meluncurkan varian produk baru • Merancang sistem pelayanan baru • Merancang fasilitas kerja, proses, dan tata letak fasilitas terbaru
4	Proses bisnis internal	Layanan perusahaan meningkat	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan jaminan garansi terhadap konsumen • Penekanan terhadap aftersales service • Membuat layanan konsumen
5		Terbangunnya media promosi	<ul style="list-style-type: none"> • Beriklan di beberapa media cetak • Membuat akun media sosial untuk mempromosikan produk • Merancang <i>website</i> perusahaan
6		Kualitas produk meningkat	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan bahan-bahan berkualitas sebagai bahan baku produk • Merancang system pengendalian kualitas perusahaan
7	Pertumbuhan dan pembelajaran	Dilakukan pelatihan terhadap karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan <i>kemampuan kayawan</i>.
8		Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perekrutan sesuai dengan kebutuhan perusahaan • Menerapkan regenerasi karyawan

Langkah ke-8 : Usulan Program

Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan pihak yang berwenang di perusahaan. Pemilihan inisiatif strategik didasarkan pada keinginan dalam menerapkan usulan yang belum diterapkan oleh perusahaan, dan juga didasarkan pada keterbatasan sumberdaya perusahaan untuk melakukannya. Usulan strategi atau aktivitas yang dirumuskan berdasarkan usulan inisiatif strategik terpilih dapat dilihat pada pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Tujuan dan Tolak Ukur Persfektif Keuangan

No	Inisiatif Strategik	Sasaran Strategik	Tolak Ukur	Target	Indikator	Skor 2019	Skor Ideal	
							2020	2021
1	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan penjualan produk • Bootstraping keuangan dari semua sisi • Mengurangi tingkat kerusakan produk untuk mengurangi biaya <i>reject</i> • Mendistribusikan produk menuju tempat yang belum dikuasai 	Keuntungan perusahaan meningkat	Persentase <i>profit margin</i>	Perusahaan mengetahui besar keuntungan yang didapatkan	Pemasukan pendapatan perusahaan	40,77%	45%	50%

Tabel 4.13 Tujuan dan Tolak Ukur Persfektif Pelanggan

No	Inisiatif Strategik	Sasaran Strategik	Tolak Ukur	Target	Indikator	Skor 2019	Skor Ideal	
							2020	2021
1	<ul style="list-style-type: none"> • Menjaga kualitas produk • Memanfaatkan teknologi untuk mendapatkan melakukan promosi terhadap produk • Memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen 	Mendapatkan konsumen baru	Persentase pelanggan baru	Pelanggan baru yang dapat diakuisi	Jumlah pelanggan baru	3,86%	8%	13%

Tabel 4.14 Tujuan dan Tolak Ukur Internal Bisnis Proses

No	Inisiatif Strategik	Sasaran Strategik	Tolak Ukur	Target	Indikator	Skor 2019	Skor Ideal	
							2020	2021
1	<ul style="list-style-type: none"> Meluncurkan varian produk baru Merancang sistem pelayanan baru Merancang fasilitas kerja, proses, dan tata letak fasilitas terbaru 	Inovasi perusahaan	Persentase produk baru	Produk baru yang dibuat perusahaan	Jumlah produk baru	3,89%	10%	5%
2	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan jaminan garansi terhadap konsumen Penekanan terhadap aftersales service Membuat layanan konsumen 	Layanan perusahaan meningkat	Persentase jumlah keluhan	Tidak adanya keluhan pelanggan masuk	Jumlah keluhan pelanggan yang masuk	0,44%	0,3%	0,1%
3	<ul style="list-style-type: none"> Beriklan di beberapa media cetak Membuat akun media sosial untuk mempromosikan produk Merancang <i>website</i> perusahaan 	Terbangunnya media promosi	Persentase jumlah media promosi	Media promosi yang dibuat oleh perusahaan	Jumlah media promosi yang dibuat perusahaan	∞ %	5	10
4	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan bahan-bahan berkualitas sebagai bahan baku produk Merancang system pengendalian kualitas perusahaan 	Kualitas produk meningkat	Persentase produk cacat	Tidak adanya produk cacat	Jumlah produk cacat	10,48%	4%	2%

Tabel 4.15 Tujuan dan Tolak Ukur Persfektif Belajar dan Tumbuh

No	Inisiatif Strategik	Sasaran Strategik	Tolak Ukur	Target	Indikator	Skor 2019	Skor Ideal	
							2020	2021
1	Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.	Dilakukan pelatihan terhadap karyawan	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan	Meningkatnya kemampuan karyawan	Jumlah pelatihan yang dilakukan perusahaan	∞ %	1	2
2	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan perekrutan sesuai dengan kebutuhan perusahaan Menerapkan regenerasi karyawan 	Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan baru	Meningkatkan produktifitas perusahaan	Kemampuan karyawan dalam perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan	13,23 %	17%	18%