

## **BAB V**

### **ANALISIS**

#### **5.1 Analisis Ayat Al Quran**

Penilaian kinerja dalam perspektif islam salah satunya tertuang dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi :“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” (QS. Ar Ra'd: 11).

Menurut tafsiran Min Fathil Qadir (2008) menyatakan: Setiap manusia mempunyai malaikat yang mengikutinya untuk menjaga dan memelihara manusia itu sendiri. Mereka adalah para malaikat penjaga yang menjaga manusia atas perintah allah. Dan jika berlaku suatu takdir maka mereka para malaikat akan lepas dari manusia itu sendiri. Mereka menghitung amal baik dan buruk manusia dari perbuatannya. Sesungguhnya allah tidak akan mengubah suatu keadaan kaum sampai mereka mengubah ketaatn dan kebaikan menjadi kemaksiatan dan keburukan. Jika allah menghendaki maka kehancuran bagi suatu kaum maka tidak dapat ditolak. Dan tidak ada selain allah yang mampu menolong dan membantu. Yang dapat membimbing manusia menuju kebaikan dan melindungi manusia itu sendiri dalam keburukan.

Berdasarkan ayat dan tafsiran tersebut maka, setiap perilaku dan perbuatan yang dilakukan oleh manusia dimuka bumi akan senantiasa memiliki penilaian atau pengukuran terhadap setiap perbuatan yang dikerjakannya. Hal tersebut sangat erat kaitannya dengan kinerja, dimana setiap pekerjaan yang dilakukan akan selalu memiliki penilaian baik didunia maupun diakhirat. Balasan yang baik akan diberikan bagi manusia yang senantiasa taat dan beriman.

#### **5.2 Tahap Perumusan Strategi**

Hasil perumusan strategi yang didasarkan pada analisis faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh K.Industries.

##### **5.2.1 Analisis SWOT**

Dari hasil analisis SWOT tersebut menghasilkan enam usulan strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Strategi tersebut adalah melakukan inovasi untuk mendapatkan pelanggan pada pasar komunitas baru, melakukan *recruitment* pada usia

produktif dan mampu untuk melakukan inovasi terhadap produk dan memenuhi permintaan pasar, menciptakan media promosi sebagai salah satu inovasi untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru memenuhi permintaan pasar, memberikan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan kualitas karyawan agar dapat bersaing untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru dan memenuhi permintaan pasar, memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing dengan kompetitor dan dapat tetap bertahan dari persaingan dengan produk yang lebih murah. Enam strategi yang dihasilkan tersebut akan menjadi dasar dalam pembuatan sasaran strategik perusahaan.

### **5.2.2 Analisis Menerjemahkan Visi**

Berdasarkan proses menerjemahkan visi perusahaan didapatkan tiga strategi yang dapat dilaksanakan perusahaan, yaitu meningkatkan kualitas produk, meningkatkan keuntungan perusahaan, meningkatkan layanan perusahaan. Proses penerjemahan visi tersebut didasarkan hasil wawancara terhadap pihak yang berwenang di perusahaan diantaranya. Total jumlah dari strategi yang dirumuskan yaitu sebanyak 9 strategi.

### **5.2.3 Analisis Penentuan Sasaran Strategik**

Setelah proses penerjemahan strategi yang telah dihasilkan pada tahap perumusan strategi menjadi sasaran strategik, kemudian dilakukan transformasi menjadi kata-kata yang mencerminkan kondisi di masa depan yang menjadi sasaran capaian perusahaan. Sasaran strategik yang telah didapatkan kemudian dikelompokkan menurut perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah dilakukan pengelompokkan terdapat sasaran strategik lebih dari satu atau, yaitu pada sasaran strategik notasi C4 dan C5 (meningkatnya kualitas produk). Oleh karena itu, salah satu strategi pada notasi tersebut dihilangkan karena memiliki arti dan tujuan yang sama. Dengan demikian, yang awalnya berjumlah berjumlah 9 kemudian berjumlah 8 sasaran strategik. Sasaran strategik tersebut diantaranya yaitu meningkatkan keuntungan perusahaan, akuisisi pelanggan baru, dilakukan inovasi, meningkatkan layanan perusahaan, menciptakan media promosi, meningkatkan kualitas produk, dilakukan *recruitment* karyawan, dan dilakukan pelatihan.

#### 5.2.4 Analisis Perancangan Peta Strategi

Dari sasaran strategik yang telah dihasilkan, selanjutnya dibuat peta strategi. Peta tersebut bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategik pada keempat perspektif *balanced scorecard*. Berdasarkan Gambar 4.5 menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hubungan sebab akibat terhadap perspektif proses bisnis internal, perspektif proses bisnis internal memiliki hubungan dengan perspektif pelanggan, dan perspektif pelanggan memiliki hubungan sebab akibat dengan perspektif keuangan. Hal tersebut dikarenakan perspektif keuangan sebagai ukuran hasil dan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan ukuran pemicu hasil. Sehingga, keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan memiliki hubungan sebab-akibat yang saling mempengaruhi satu sama lainnya. Pada akhirnya semua hubungan sebab akibat tersebut bermuara pada satu tujuan yaitu meningkatkan keuntungan perusahaan.

#### 5.2.5 Analisis Penentuan dan Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI)

Tahap selanjutnya adalah penentuan *key performance indicator* yang ditetapkan berdasarkan sasaran strategik yang telah dirumuskan dengan rumus formulasi serta uraiannya. Perhitungan nilai pengukuran kinerja yang didapatkan pada masing-masing sasaran strategik adalah tahun 2017, 2018, dan 2019. Berdasarkan hasil perhitungan, menunjukkan bahwa hasil kinerja pada tahun 2019 beragam dari tahun untuk masing-masing sasaran strategi. Ada yang mengalami kenaikan, ada yang mengalami penurunan, dan ada yang berfluktuasi. Keuntungan perusahaan terus menurun dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 seperti yang sudah dijelaskan pada awal bab penelitian ini. Kemudian persentase pelanggan baru terjadi penurunan dan kenaikan yang cukup ekstrim. Yaitu dari 3,86% menjadi 0,58% pada tahun 2018. Bisa dikatakan bahwa pada tahun 2018 hampir tidak ada pelanggan baru yang mencoba produk dari perusahaan tersebut. Akan tetapi pada tahun selanjutnya terjadi kenaikan hingga menjadi 2,79%. Dari sini dapat dikatakan bahwa K.Industries cukup kesulitan untuk mendapatkan konsumen baru karena pertumbuhan konsumen baru bahkan tidak mampu mencapai 5%. Kemudian inovasi perusahaan dilihat dari varian produk baru yang diluncurkan. Pada tahun 2017, varian produk yang diluncurkan hanya 3,89% dari total keseluruhan varian produk. Tetapi pada tahun 2018 dan 2019 terlihat usaha perusahaan dalam melakukan inovasi yang dapat dilihat dari varian

produk baru yang diluncurkan berkisar di angka 8% pada kedua tahun tersebut. Tetapi, jika dikaitkan dengan dua indikator sebelumnya yaitu mengenai keuntungan perusahaan dan akuisisi pelanggan, hal tersebut berbanding justru terbalik karena akuisi konsumen baru yang tidak signifikan dan keuntungan yang terus menurun. Pada indikator layanan perusahaan yang diukur dari persentase jumlah keluhan, jumlah keluhan yang masuk berfluktuatif di bawah angka 1%. Bisa dikatakan bahwa layanan yang diberikan K.Industries sudah cukup baik. Lalu pada indikator media promosi, perusahaan pernah tidak membuat media promosi untuk beriklan dan perusahaan hanya mengandalkan outlet resmi yang mereka dirikan. Kemudian sasaran strategik meningkatkan kualitas produk, persentase produk yang dihasilkan selalu naik dari tahun ke tahun. Artinya pengendalian kualitas yang perusahaan masih kurang baik sehingga harus ditelusuri apa yang menyebabkan naiknya jumlah produk cacat. Kemudian sasaran strategi menerapkan pelatihan terhadap karyawan, perusahaan belum pernah menerapkan pelatihan karyawan, karena perusahaan hanya merekrut orang-orang yang memiliki kemampuan dan sesuai kebutuhan perusahaan. Perusahaan juga menganggap bahwa belum perlu dilakukan pelatihan karyawan karena keterbatasan sumber daya mengingat K.Industries masih tergolong *perusahaan kecil*. Lalu sasaran strategik yang terakhir adalah dilakukan *recruitment* karyawan. Perusahaan hanya merekrut orang yang memiliki kemampuan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari terus naiknya persentase jumlah karyawan baru karena pada dasarnya kebutuhan perusahaan terhadap karyawan yang berkompeten cukup besar.

#### **5.2.6 Analisis Target Perusahaan**

Penentuan target perusahaan bertujuan untuk memberikan acuan terhadap perusahaan untuk mencapai *Key Performance Indicator* yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga menjadi capaian pada masa yang akan datang. Sebelum ditentukan target perusahaan terlebih dahulu ditentukan *baseline* yang digunakan sebagai acuan untuk menetapkan target perusahaan. Pada penelitian ini digunakan hasil perhitungan KPI tahun 2017 sebagai *baseline*, hal tersebut dikarenakan pada tahun 2017 kinerja yang dicapai lebih baik dari pada kinerja tahun 2018 dan 2019. Penentuan target pada penelitian ini berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan pihak-pihak yang berwenang pada perusahaan. Perusahaan menetapkan kenaikan 5% pertahun pada beberapa indikator seperti meningkatkan keuntungan, akuisisi dan

inovasi. Pada sasaran meningkatkan layanan dan kualitas produk, indikator kesuksesan adalah persentasi yang semakin mengecil karena hal tersebut bertujuan untuk mengurangi hal yang merugikan perusahaan. Lalu perusahaan juga tidak menargetkan kenaikan yang besar untuk *recruitment* karyawan karena perekrutan karyawan didasarkan pada kebutuhan.

### **5.2.7 Analisis Inisiatif Strategik**

Usulan inisiatif strategik yang menghasilkan 21 usulan. Dari usulan tersebut hanya 8 inisiatif strategik yang dipilih. Pemilihan tersebut didasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pihak yang berwenang pada perusahaan. Dimana pihak perusahaan ingin mengutamakan usulan yang belum diterapkan didalam perusahaan, dan juga didasarkan pada kesanggupan dari perusahaan dalam melaksanakannya. Dari usulan terpilih ini yang nantinya akan diusulkan aktivitas atau program kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **5.2.8 Analisis Tahap Penyusunan Program**

Tabel 4.12 hingga Tabel 4.15 menunjukkan usulan program kerja atau aktivitas dari hasil usulan inisiatif strategik terpilih. Terdapat 8 usulan program kerja.

- Untuk perspektif keuangan terdapat 1 aktivitas inisiatif strategik yaitu:
  1. Meningkatkan penjualan produk, Bootstraping keuangan dari semua sisi, Mengurangi tingkat kerusakan produk untuk mengurangi biaya *reject* dan Mendistribusikan produk menuju tempat yang belum dikuasai.
- Untuk perspektif pelanggan didapatkan 1 aktivitas inisiatif strategik yaitu:
  1. Menjaga kualitas produk, Memanfaatkan teknologi untuk mendapatkan melakukan promosi terhadap produk dan Memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen.
- Untuk perspektif bisnis internal terdapat 4 aktivitas inisiatif strategik yaitu:
  1. Meluncurkan varian produk baru, Merancang sistem pelayanan baru dan Merancang fasilitas kerja, proses, dan tata letak fasilitas terbaru.
  2. Memberikan jaminan garansi terhadap konsumen, Penekanan terhadap *aftersales service* dan Membuat layanan konsumen.
  3. Beriklan di beberapa media cetak, Membuat akun media sosial untuk mempromosikan produk dan Merancang *website* perusahaan.
  4. Penggunaan bahan-bahan berkualitas sebagai bahan baku produk dan Merancang system pengendalian kualitas perusahaan.

- Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 2 aktivitas inisiatif strategik yaitu
1. Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.
  2. Melakukan perekrutan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan Menerapkan regenerasi karyawan.

